



Matka kukoistavaksi työpaikaksi

Paajanen, Erja

Roisko, Miia

2011 Tikkurila

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Matka kukoistavaksi työpaikaksi

Erja Paajanen ja Miia Roisko
Laurea-ammattikorkeakoulu
sosiaalialan aikuiskoulutus
sosaik08
Opinnäytetyö

Erja Paajanen ja Miia Roisko

Matka kukoistavaksi työpaikaksi

Vuosi

2011

Sivumäärä

71

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia Vantaalla sijaitsevan yksityisen päiväkodin henkilöstön työhyvinvointia, jota pohdimme työntekijöiden työstä esiin nousevien työn voimavarojen ja kuormittavien tekijöiden kautta. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen menetelmä, jossa tietojenkeruumenetelmänä käytimme kyselylomaketta, jossa oli avoimia kysymyksiä. Lisäksi työntekijät vastasivat SWOT-analyysiin. Kokosimme työn voimavara- ja kuormitustekijöitä koskevat teemat nk. työpolkuun, jolloin saimme hyvän kuvan työyhteisön voimavara- ja kuormitustekijöistä.

Työntekijöiden voimavaratekijöiksi nousivat työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, esimieheltä saatu tuki sekä työntekijän työssään kokema arvostus ja hyvä ilmapiiri. Lisäksi työyhteisön innovatiivinen työskentelyote, yhteen ”hiileen puhaltaminen” ja huumori koettiin työn voimavaratekijöiksi.

Työntekijöiden kuormittaviksi tekijöiksi nousivat työn määrällinen kuormittavuus mm. sairauspoissaolojen aikana. Muiksi kuormitusta aiheuttaviksi tekijöiksi koettiin asiakastyön tunnekuormitus sekä henkilöstön väliset ristiriidat. Työntekijät kokevat työhyvinvoinnin eri tavalla. Tutkimukssamme esim. ilmapiiri nousi esiin sekä voimavaratekijänä että kuormittavana tekijänä.

Kyseisen päiväkodin kehittämishaasteiksi nousivat mm. tiedonkulun parantaminen, huomion kiinnittäminen työn määrälliseen kuormittavuuteen mm. käyttämällä sijaisia tarvittaessa sekä priorisoimalla töitä, jotta työn tekemisen vaatimukset olisivat tarpeeksi realistisia toteuttaa. Asiakastyön tunnekuormitus on seikka, joka päiväkodin työntekijän on hyväksyttävä työssään. Päiväkodin työntekijä kohtaa työssään erilaisia asiakkaita, myös haastavia. Em. vuorovaikutustilanteisiin auttaa työyhteisön tuki sekä tarvittaessa työnohjaus. Työntekijän on myös tärkeää jatkuvasti kehittää itseään ammatillisesti selvitäkseen työnsä haasteista.

Koimme työssämme myös tärkeäksi nostaa esille työntekijöiden ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Henkilökunnan ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi olivat mm. avoin keskustelu ja palaute sekä työkaverin arvostaminen. Henkilökohtainen vastuu omasta työhyvinvoinnista ja työn tekemisestä koettiin tärkeäksi. Esimiehen rooli koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi.

Tämän kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kyseisen päiväkodin esimiehen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Jatkotutkimuksena voisi olla mielenkiintoista tutkia työntekijöiden kokemaa asiakastyön tunnekuormitusta enemmänkin.

Asiasanat työn voimavarat, työn vaatimukset, työn kehittäminen

Erja Paaanen ja Miia Roisko

Journey to a flourishing workplace

Year	2011	Pages	71
------	------	-------	----

Objective of this dissertation was to investigate the well-being of employees working at a private nursery school located in Vantaa. The research considered employees' workload taking into account both positive and negative factors affecting their working conditions. Method of research was qualitative approach, where the data was collected by using a questionnaire with open-ended questions. In addition, all the employees were asked to fill in a SWOT-analysis. We put together all the employee responses in regards of their thoughts on both positive and negative features affecting their working conditions. The responses were gathered for the so called work path, which abled us to get a clearer picture of the facts affecting the working community.

The research findings indicated, that the employees identified following positive factors regarding their working conditions: ability to influence own work, peer support from both management and co-workers and good work atmosphere. Furthermore, workers also mentioned that the workplace is characterized by innovative working methods, teamwork and humour.

The negative factors affecting employees' workload included hard working periods for example when people were on a sick leave. Additionally, other work hardships include conflicts between staff members and emotional burden arising from the customer care with many contacts. The concept of work well-being is different for employees. For example, this research has shown that work atmosphere was brought up as both negative and positive factor at the workplace.

One of the key development challenges turned out to be the increased work load for example when one of the staff members is sick. However, in order to meet the job requirements that are realistic to implement and avoid such problems, the work place can be improved by good management practices and work prioritization. The employee of the nursery school encounters a variety of customers. This also includes challenging customer contacts. Therefore, the emotional burden arising from the customer care is something that the day care center worker must accept at their work. Having said that, the customer interaction becomes easier to handle when there is both supportive working community and appropriate supervision. It is also important for the employee to continuously develop themselves professionally in order to cope with the work challenges. Furthermore, a development in communication process was also considered important for the work community.

We felt it was also important to highlight employees' own suggestions for improving the working conditions. For example, a personal responsibility of employees' own well-being and job performance was considered important. Workers also agreed that a manager's role has a major impact on well-being.

Results of this development plan can be implemented at the applicable nursery school in order to improve working conditions and increase the well-being at the workplace. Further research could examine how the workers' perceived the emotional workload consisting of customer care.

Key Words working Conditions, job requirements, work development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	7
2.1 Vesa Kulmalan tutkimus päiväkotien toimintakulttuurista	7
2.2 Jari Hakasen tutkimus työuupumuksesta ja työn imusta	9
3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TARKOITUS	12
3.2 Tutkimuskysymykset	13
4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT.....	14
4.1 Aineiston keruu.....	15
4.2 Aineiston analyysi.....	15
4.3 Työpolku	17
4.4 SWOT-analyysi.....	17
5 PÄIVÄKOTI KASVATTAJIEN TYÖYHTEISÖNÄ	18
6 TUTKIMUSKOhteena olevan päiväkodin työntekijöiden taustatiedot	21
7 PÄIVÄKODIN TYÖNTEKIJÖIDEN VOIMAVAROJEN SELVITTÄMINEN	21
7.1 Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä	22
7.2 Esimiehen tuki.....	24
7.3 Työpaikan vuorovaikutus ja tiedonkulku	25
7.4 Työpaikan hyvä ilmapiiri	27
7.5 Työntekijän työstään ja työtovereiltaan saama arvostus.....	28
7.6 Innovatiivinen työyhteisö	29
7.7 Päiväkodin työntekijöiden kokemukset työnsä voimavaroista	31
8 PÄIVÄKODIN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖN VAATIMUSTEN SELVITTÄMINEN.....	34
8.1 Työn määrällinen kuormittavuus	35
8.2 Työroolien epäselvyys	37
8.3 Asiakastyön tunnekuormitus	38
8.4 Työpaikan ilmapiiriongelmat ja sosiaalisen tuen vähäisyys	41
8.5 Palautteen vähäisyys	43
8.6 Päiväkodin työntekijöiden kokemukset työnsä vaatimuksista	44
9 TYÖNTEKIJÖIDEN SWOT- ANALYYSI-VASTAUSTEN PURKUA.....	46
9.1 Vahvuudet.....	46
9.2 Heikkoudet.....	46
9.3 Mahdollisuudet	47
9.4 Uhat.....	48
10 PÄIVÄKODIN TYÖNTEKIJÖIDEN OMIA EHDOTUKSIA TYÖHYVINVOINTINSA KEHITTÄMISEEN...	49

11 YHTEENVETOA TULOKSISTA	52
11.1 Voimavarapolku	52
11.2 Kuormituspolku	54
11.3 Kehittämisen kohteita työyhteisössä.....	55
12 MITÄ TYÖPAIKALLA VOIDAAN TEHDÄ TYÖN IMUN PARANTAMISEKSI?	56
12.1 Esimies työyhteisön tukijana	57
12.2 Dialoginen vuoropuhelu	58
12.3 Työnohjaus	59
12.4 Tiedonkulku	59
12.5 Huolen puheeksi ottaminen asiakastilanteissa.....	59
12.6 Työuupumuksen ennaltaehkäisy	60
13 POHDINTA.....	62
LÄHTEET	66
LIITTEET:	68

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme aiheena on työhyvinvointi. Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö on sujuvaa. Kukoistavassa työpaikassa työn järjestelyissä, johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa sekä arjen vuorovaikutuksessa on panostettu siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada pärjäämisen kokemuksia. Parhaimmillaan työpaikalla jokainen tuntee työssänsä tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (www.tyoterveyslaitos.fi)

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut, koska työlainsäädäntö asettaa yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Näitä lainsäädöksiä ovat laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, työterveyshuoltolaki ja laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Ojala 2005:35,36.)

Työsuojelulaki, joka on työsuojelun peruslaki, määrittelee työpaikan työturvallisuuden vähimmäistason sekä eri osapuolten velvollisuudet. (Työturvallisuuskeskus 2008:12.) Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työhön, työoloihin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijöiden henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat on otettava huomioon. (Työturvallisuuskeskus 2008:13.)

Työnantajan tulee jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä selvittää vaarat ja arvioida niiden vaikutukset. Fyysisen ja psyykkisen turvallisuuden ja terveyden ohella myös työyhteisön sosiaalista toimivuutta tulee tarkkailla, jotta työn vaarat ja työilmapiiriongelmat havaitaan riittävän ajoissa. Oikeudellisesti työsuojelun toimintavelvoitteet kuuluvat työnantajalle ja tämän sijaiselle. (Työturvallisuuskeskus 2008:13.)

Olemme valinneet tarkastelukohteeksemme päiväkotityön, jossa työhyvinvoinnilla on hyvin suuri merkitys työntekijän jaksamiseen. Päiväkotityö on raskasta niin fyysisesti kuin henkisesti. Yhteiskunnallisesti ja yksittäisen työpaikan haasteena onkin, kuinka saada ihmiset pysymään töissä eläkeikään asti, sekä säilyttää työntekijöiden innovatiivisuus, innostuneisuus ja motivaatio työtään kohtaan.

Lasten päivähoidosta annetun lain (36/1973;päivähoitolaki 2a §:n) mukaan päivähoiton tavoitteena on tukea päivähoidossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Päivähoiton tulee omalta osaltaan tarjota lapselle turvalliset ihmissuhteet, lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa sekä lapsen lähtökohdat huomioon ottaen suotuisa kasvuympäristö. Päivähoitolain 6 §:n mukaan päivähoiton tulee terveydellisiltä ja muilta olosuhteiltaan olla lapselle ja lapsen hoidolle ja kasvatukselle sopiva. (Saarsalmi 2008:13.) Jotta kaikki em. asiat voidaan saavuttaa, tulisi työn rakenteiden olla kunnossa.

Varhaiskasvatuksen laatu ja työhyvinvointi ovat asioita, jotka kulkevat ”käsi kädessä” päiväkodin arjessa. Jotta päiväkodin henkilöstö voi tarjota lapsille laadukasta päivähoitoa, tulisi heidän työnsä rakenteet olla kunnossa. Väsynyt työntekijä ei ole lapsen kannalta paras mahdollinen hoitaja. Työhyvinvoinnin edistäminen onkin väestön ja kansantalouden kannalta ensiarvoisen tärkeätä.

Työstressi ja työuupumus tulevat yritykselle varsin kalliiksi heijastuessaan muuan muassa työn laadun ja työntekijöiden sitoutumisen heikentymiseen sekä sairauspoissaoloihin ja ennen aikaiseen eläköitymiseen. Henkilöstön liiallinen kuormittuneisuus vaikuttaa epäsuotuisasti myös yrityksen ilmapiiriin kiristäessään ja lamaannuttaessaan sitä. Tulostavoitteiden ohella onkin huolehdittava riittävästä resursseista, henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Nämä yhdessä voivat tuottaa yritykselle laatua. (Hakanen, Ahola ym. 2009:89, 90)

Tärkeää on havaita, että suurin osa haasteista liittyy töiden sujuvuuden edistämiseen ja hyvin jäsennettyihin työrakenteisiin ja käytäntöihin. Työoloihin vaikuttamalla vaikutetaan samalla myös kohteen mukaan työn kuormittavuuteen, sen hallintaan ja mielekkääksi kokemiseen, epävarmuuteen ja ristiriitojen ehkäisemiseen. Tärkeää on löytää omalle organisaatiolle merkitykselliset kehittämisskohteet. (Hakanen, Ahola ym. 2009:90.)

2 AIKAISEMMA TUKIMUKSET

Opinnäytetyötämme koskien kiinnostuimme Vesa Kulmalan tekemästä tutkimuksesta koskien päiväkotien toimintakulttuuria sekä Jari Hakasen tutkimuksesta koskien työuupumusta ja työn imua. Em. tekstien pohjalta oli hyvä lähteä tekemään opinnäytetyötämme.

2.1 Vesa Kulmalan tutkimus päiväkotien toimintakulttuurista

”Jokaista ammattiryhmää tarvitaan, jotta voimme toimia täyspainoisesti” on **Vesa Kulmalan** tutkimus päiväkotien toimintakulttuurista (2003).

Tämä tutkimus käsittelee päiväkotien hoito- ja kasvatusyhteisöjä.

Tutkimuksen viitekehyksenä on Nivalan(1999) esittämä päiväkotijohtajuuden kontekstuaalinen malli. Tämän mallin pohjalta Kulmala tarkastelee varhaiskasvattajien vuorovaikutusta sekä kontekstista nousevia vaikutteita kulttuuriin. Kulttuurin tutkimuksen näkökulma rakentuu Scheinin (1987) ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen tekijöiden tarkastelun pohjal- le. Toimivan työyhteisön tarkastelussa painopisteenä on Siitosen (1999) esittämä työyhteisön voimaannuttavat tekijät. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu päiväkodinjohtajalle, las- tentarhanopettajille sekä lastenhoitajille tehdystä lomakehaastattelusta. Aineisto on kerätty syksyllä 2000.(Kulmala 2003:2.)

Kulmala kuvaa tutkimuksessaan varhaiskasvattajien kokemuksia ja käsityksiä työyhteisöstään ja niiden merkityksiä. Varhaiskasvattajat muodostavat yhteisön, josta nuo merkitykset ovat lähtöisin. Kulmala tarkastelee, miten toiminta-ajatus ja päämäärät ovat rakentuneet. Hän selvittää tutkimuksessaan, miten päämäärät saavutetaan sekä miten työtä arvioidaan ja kehi- tetään. Olennaisena tekijänä työyhteisössä on yhteisen kielen löytyminen sekä ryhmän rajo- jen määrittäminen. Kulmala tarkastelee tutkimuksessaan myös ihmissuhteisiin liittyviä teki- jöitä, kuten valta tai läheisyys työyhteisössä.(Kulmala 2003:2.)

Tutkimuksessa ilmeni mm., että varhaiskasvattajat arvostavat kannustavia työtovereita ja toisen erilaisuuden hyväksymistä. Aineiston mukaan päiväkodeissa ei kuitenkaan riittävästi arvosteta toisen osaamista. Tämä korostui eri ammattikuntien kesken. Erityisesti lastenhoita- jat kertoivat, että heidän osaamistaan ja kasvatuksellisia näkemyksiään ei aina riittävästi huomioida työyhteisössä.(Kulmala 2003:100,101.)

Tutkimuksen aineiston mukaan kasvatuksesta ja muista työhön liittyvistä asioista keskustel- laan hyvin yleisellä tasolla. Keskustelut ovat pikaisia, informatiivisia arkipäivän asioihin liit- tyviä keskusteluja. Tutkimuksen perusteella voi kuitenkin todeta, että työyhteisöjen toimiva vuorovaikutus edisti jäsenten hyvinvointia. Keskustelut työstä auttavat varhaiskasvattajaa jäsentämään työtä ja näkemään asioita eri näkökulmista. Vaikeimpina keskustelunaiheina pidettiin esimerkiksi kasvatusta, työn päämääriä sekä käsityksiä lapsesta oppijana.(Kulmala 2003:103.)

Mikäli keskusteluille ja kehittämiselle on työyhteisössä annettu arvoa, esimerkiksi keskustelut on sovittu etukäteen ja ne toistuvat säännöllisesti, ne palvelevat hyvin varhaiskasvatuksen kehittämistehtävää. Keskustelut ja oman työn arviointi vaatii työyhteisöltä paljon. (Kulmala 2003:103)

Tutkimuksessa selvisi, että johtajilla olisi halu kehittää työyhteisön vuorovaikutusta, mutta tällä hetkellä heillä ei ole siihen mahdollisuutta. Päiväkodinjohtajat eivät pysty profiloitu-

maan esimiestehtävään, koska heillä on jatkuvasti velvollisuus olla yksi kasvattajista. (Kulmala 2003:105.)

Tutkimuksen mukaan päiväkodit ovat ”yhteen hiileen puhaltavia” työyhteisöjä. Toimivalle vuorovaikutukselle on olemassa hyvät edellytykset. Yhteiskunta asettaa uusia haasteita varhaiskasvattajille. Vaatimukseen ei ehditä riittävästi paneutua ja panostaa, koska työyhteisöjä vaivaa kiire. Työaika kuluu pitkälti arjen askareissa, eikä varhaiskasvattajille jää riittävästi aikaa toiminnan suunnitteluun ja arviointiin työyhteisönsä kanssa. (Kulmala 2003:2.)

2.2 Jari Hakasen tutkimus työuupumuksesta ja työn imusta

Jari Hakanen on tutkinut sosiaalipsykologian alan väitöskirjassaan (2004) kahta työhyvinvoinnin ääripäätä: työuupumusta ja työn imua. Tutkimus on ensimmäinen suomalainen väitöstutkimus tästä aiheesta. Tutkimuksella on haettu uusia näkökulmia työhyvinvointiin. Suurin osa työhyvinvointia ja terveyttä kuvaavista tutkimuksista ovat tutkimuksia pahoinvoinnista ja sairauksista. (Hakanen 2004:27). Hakanen on väitöskirjassaan tarkastellut työuupumusta elämänsä aikana, työuran epävakauden, yksityiselämän kuormitusten ja persoonallisuustekijöiden näkökulmasta sekä työuupumisen kehittymistä voimavarojen menettämisen kierteenä. Hakanen on myös väitöskirjassaan tutkinut työn imun esiintymistä sekä sen yhteyksiä työoloihin ja muihin hyvinvoinnin ja terveyden indikaattoreihin (erityisesti työuupumukseen). Hakanen on myös selvittänyt työn imua arvioivan menetelmän rakennetta. Lisäksi Hakanen on testannut työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) mallia, joka laajentaa aiempia työstressi- ja työhyvinvointimalleja selittäessään sekä hyvinvointia kuluttavia että sitä vahvistavia polkuja. (Hakanen 2004:281.)

Julkisuudessa eräät asiantuntijat ovat viitanneet yksityiselämän vaikeuksien ja esimerkiksi unihäiriöiden olevan työuupumuksen todellisia syitä. Hakasen tutkimuksen tulosten ja voimavarojen säilyttämisteorian näkökulmasta mainitut työn ulkopuoliset vaikeudet voivat kyllä kytkeytyä työuupumukseen, mutta pikemminkin ne on nähtävä osana voimavarojen menetysten syklistä kierrettä kuin työuupumuksen syitä. Kun työn epäkohdat kroonisesti kuormittavat työntekijää, lisää tämä stressi- ja työuupumusoireiden ilmaantumisen todennäköisyyttä, mikä heijastuu esimerkiksi muun elämän voimavaroihin ja nukkumisvaikeuksiin, jotka edelleen verottavat voimavaroja. (Hakanen 2004:289,290.)

Hakasen testatussa työn vaatimusten- työn voimavarojen (TV- TV) mallissa työn voimavaratekijät, kuten hyvät vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, tiedonkulku, työpaikan ilmapiiri sekä innovatiivisuus olivat myönteisessä yhteydessä työn imuun. (Hakanen 2004:290.)

Entäpä työn vaatimukset? Nielevätkö kiireet ja muut kuormitukset työn imun? Jokainen tietää, että suurin into työhön hiipuu jatkuvasti ylipaineikkaassa työtilanteessa, jossa ei ole palautumiselle tai uudistavalle ajattelulle ja dialogille tilaa. Työn vaatimukset (työn määrällinen ja laadullinen kuormittavuus, fyysisen työympäristön ongelmat, työvälineiden puutteet, työn ja perhe-elämän väliset ristiriidat) ovatkin tutkimusten mukaan kielteisessä yhteydessä työn imuun. (Hakanen 2009:36.)

Merkillepantavaa on kuitenkin, että työn vaatimusten yhteydet työn imuun ovat heikompia kuin työn voimavarojen (Habesleben, in press:Mauno ym., 2007). Työn vaatimukset, kuten kiire ja aikapaine, edellyttävät työntekijältä ponnisteluja, mutta ainakin toisinaan ponnistelu-
jen seurauksena voi syntyä onnistumista ja ylpeys pärjäämisestä, jolloin nämä työn vaatimukset voivat samanaikaisesti sekä kuormittaa että lisätä työn imun kokemusta. Työn erilaiset kuormitustekijät aiheuttavatkin tutkimusten perusteella ennen kaikkea työuupumusta, mutteivät niinkään työn imun hiipumista (Hakanen ym. 2008B). Näin ollen kun halutaan vahvistaa työn imua, työn voimavarojen parantaminen on yleensä ensisijainen haaste ja työn vaatimusten vähentäminen vasta toissijainen - liialliset työn vaatimukset kertovat sitä paitsi yleensä myös puutteellisista työn voimavaroista, esimerkiksi huonosti organisoidusta työstä ja riittämättömästä tuesta. (Hakanen 2009:37.)

On ehkä tarpeen katsoa työn imua myös päinvastaisesta suunnasta. Liian vähäiset, puuttuvat tai ”kielteiset” työn voimavarat voivat aiheuttaa työn imun hiipumista ja leipääntymistä, boreoutia, mistä vuorostaan aiheutuu monia kielteisiä seurauksia työntekijälle ja organisaatiolle. Entäpä työntekijä, joka on tottunut ponnistelemaan, joustamaan ja antamaan parhaansa, mutta jonka panostus ei koskaan tule palkituksi saati huomatuksi ja tunnustetuksi työyhteisössä tai esimiehen palautteessa? Tällainen työntekijä oppii vähitellen, että ”rehkiminen” on turhaa ja parhaansa antaminen suorastaan tyhmää, vähemmälläkin pääsee samaan ja ”olen täällä vain töissä”. Vaihtoehtoisesti tällainen työntekijä vaihtaa työpaikkaa tilaisuuden tullen, koska on turhautunut. (Hakanen 2009:37.)

TV-TV-mallin keskeinen oletus on, että työn erilaiset - työstä, ammatista ja työtilanteesta riippuvat - vaatimukset ja voimavarat virittävät erilaisia työhyvinvoinnin prosesseja, joiden seuraukset poikkeavat osittain toisistaan. Työn erilaiset vaatimukset aiheuttavat liiallisina kuormitusta ja lisäävät työuupumusoireiden riskiä, mikä edelleen pitkällä aikavälillä heikentää terveyttä ja työkykyä. Tätä voidaan kutsua terveyden heikentymisen prosessiksi tai työssä jaksamisen prosessiksi. Toisaalta jo tiedetään, että työn voimavaratekijöillä on vahva motiivoiva potentiaali (myös Hackman & Oldham 1980). Niinpä työn voimavaratekijät lisäävät työn palkitsevuutta, mikä näkyy lisääntyneenä työn imun kokemuksena. Se on edelleen myönteisessä yhteydessä erilaisiin myönteisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin seurauksiin, kuten työpaikkaan sitoutumiseen ja hyvään työssä suoriutumiseen. Tätä voidaan kutsua motivaatiopro-

sessiksi. Työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) mallin avulla on siis mahdollista jäsentää samanaikaisesti työhyvinvoinnin myönteisiä ja kielteisiä kehityskulkuja. (Hakanen 2009:47, 48)

TV-TV-mallin innovatiivisuus piilee siinä, että negatiivinen ja positiivinen työhyvinvointiprosessi yhdistetään samaan tarkasteluun ja erityisesti myönteinen motivaatioprosessi nostetaan esiin. Terveiden heikentymisen prosessin seurauksiin on perinteisesti vaikuttanut käytännössä ensisijaisesti työterveyshuolto. Aidolla työssä koetulla hyvinvoinnilla, työn imulla, voi motivaatioprosessin mukaisesti olla suora yhteys organisaatioiden menestykseen, minkä vuoksi voi olettaa, että motivaatioprosessi kiinnostaa kaikkia organisaation toimijoita johtoa myöten. Motivaatioprosessin merkitystä korostaa entisestään se, että työn, työntekijöiden ja työyhteisöjen vahvuuksilla ja työn imulla on tutkimusten mukaan myös toisiaan vastavuoroisesti vahvistavia myönteisiä vaikutuksia - hyvä edistää hyvää. Ne joilla on voimavaroja ulottuvillaan, pystyvät hankkimaan lisää voimavaroja. Niillä on taipumus kasautua ja muodostaa ns. voimavarakaravaaneja (Hobfoll, 1998;2001;Hakanen, 2004a;Hakanen ym. 2008a). Toisaalta positiiviset tunteet ja tilat, kuten työn imu, vahvistavat fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, ja tämä myönteinen prosessi voi laajentua ja ”tarttua” myös muuhun työyhteisöön (Fredrickson, 1998;2000). (Hakanen 2009:49, 50)

Työpaikan tilanteita on mahdollista karkeasti tyypitellä TV-TV-mallin kahden prosessin avulla (myös Bakker & Demerouti, 2007). Lujimmilla ovat ja kipeimmin muutosta työoloista tarvitsevat ne työpaikat, joissa työn vaatimuksia on kohtuuttomasti ja samalla työn voimavarat ovat puutteellisia (esim. puuttuvat esimiehen ja yhteisön tuki, ei palautetta, valvottu epäitsenäinen työ, huono ilmapiiri ja/tai työn tavoitteet ja tulokset hämäriä). Hyvinvoivina ja kukoistavina ei voi myöskään pitää työpaikkoja, joissa työt eivät ole vaativia ja joista lisäksi puuttuvat työn energisoivat voimavarat. Näissä töissä on vähän työntekijää innostavaa ja haastavaa eikä työpaikka voi olettaa menestyvänsä. (Hakanen 2009:51, 52)

TV-TV-mallin oletusten mukaisesti jokaisessa työyhteisössä voi olla ainutkertainen, sille työpaikalle ominainen yhdistelmä erilaisia energisoivia voimavaroja ja kuluttavia vaatimuksia. Tarvittavat voimavarat voivat myös muuttua, kun työn vaatimukset muuttuvat. Niinpä organisaation tai työyhteisön matka kukoistavaksi työpaikaksi lähtee siitä, että tunnistetaan vahvuudet (=työn voimavarat) ja potentiaalit (=uinuvat voimavarat) sekä tarvittaessa myös työn kuormittavat vaatimukset. (Hakanen 2009:59.)

Työyhteisön ja työntekijän näkökulmasta on usein helpompaa ja realistisempaa vaikuttaa työn voimavaroihin (”muutettavat”) kuin työn vaatimuksiin (”annetut”). On rohkaisevaa, että vaikka monet olosuhdetekijät voivat tuntua annetuilta ja mahdottomilta muuttaa, on työyhteisöillä aina mahdollisuus vaikuttaa siihen, millä tavoin työssä erilaiset vaatimukset ja muu-

tokset kohdataan. Työn voimavarojen avulla ehkäistään monien työn vaatimusten muuttumista henkilöstöä kuormittaviksi stressoreiksi. Myös siihen voidaan vaikuttaa, miten työyhteisö (mukaan lukien esimies) palkitsee ja arvostaa omiensa ponnisteluja vaatimuksiin vastaamisessa. (Hakanen 2009:60,61.) Voimavaralähtöinen, myönteinen työn imu-malli olisikin sisällytettävä organisaatioissa myös strategiatasolle, jotta kulttuurinen muutos voisi toteutua työpaikan kaikilla tasoilla ja käytännöissä. (Hakanen 2009:58, 59.)

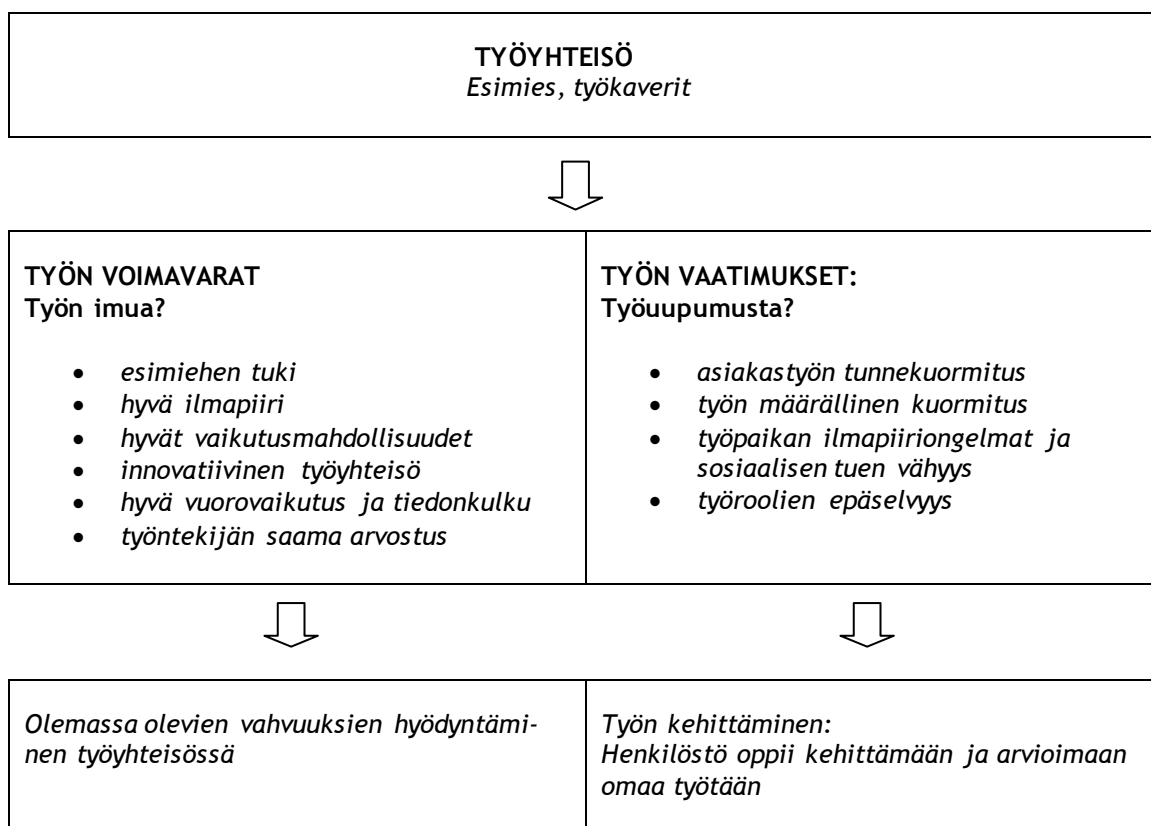
3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TARKOITUS

Miettiessämme opinnäytetyön aihetta työhyvinvointi nousi meitä kumpaakin kiinnostavaksi aiheeksi. Päätimme lähestyä työhyvinvointi käsitettä työn imun näkökulmasta, jota olimme käsitelleet sosionomiopinnoissamme. Jari Hakanen on tehnyt Suomessa ensimmäisenä väitöskirjan kahdesta ääripäästä: työn imusta ja työuupumuksesta. Jari Hakasen tutkimuksen innoittamina halusimme lähteä selvittämään työhyvinvointia kahden ääripään kautta: työn voimavarojen ja työn kuormittavien tekijöiden kautta (TV-TV-malli).

Yhteistyökumppanimme on yksityisen päiväkodin henkilökunta. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää päiväkodin henkilökunnan työn voimavaratekijöitä, sekä pohtia, mitkä tekijät vastaavasti aiheuttavat työssä kuormitusta. Opinnäytetyömme tarkoitus on myös toimia päiväkodin työn kehittämisen apuvälineenä, sekä antaa päiväkodin henkilökunnalle tietoa heidän työhyvinvoinnistaan.

Opinnäytetyömme Ideapaperi hyväksyttiin toukokuussa 2010. Aloitimme opinnäytetyön suunnitelman tekemisen syksyn 2010 aikana. Valitsimme tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen lähestymistavan, jonka toteutimme kirjallisena kyselynä päiväkodin henkilökunnalle. Opinnäytetyön suunnitelman esitimme tammikuun 2011 lopussa. Suunnitelmamme esittämisen jälkeen veimme 25.2.2011 kyselyt päiväkodin henkilökunnalle. Heillä oli aikaa vastata kyselyyn 15.3.2011 asti. Määräpäivänä kyselyn palautti 8 henkilöä.

3.1 Opinnäytetyön viitekehys



Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys: Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työn voimavara - ja työn vaatimustekijät. Työn voimavarat ovat niitä tekijöitä, jotka ovat jo olemassa olevia vahvuuksia työyhteisössä. Ne on hyvä nostaa esiin, jotta työyhteisö voi hyödyntää niitä työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikallaan. Vastaavasti työn vaatimukset ovat niitä tekijöitä, jotka ovat kuormittavia tekijöitä ja joita työpaikalla on tarkoitus lähteä kehittämään, jotta kuormittavat tekijät eivät nouse liian suureksi tekijäksi ja aiheuta jopa työuupumusta.

Opinnäytetyön avainsanoja ovat työn voimavarat, työn vaatimukset ja työn kehittäminen

3.2 Tutkimuskysymykset

Työntekijöiltä saatujen vastauksien ja teorian avulla etsimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme, jotka ovat seuraavat:

1. Millaiset tekijät päiväkodin henkilökunta kokee työn voimavaroiksi työpaikallaan?

2. Millaiset tekijät päiväkodin henkilökunta kokee työn kuormitusta aiheuttaviksi tekijöiksi työpaikallaan?
3. Millaisia uinuvia voimavaroja työyhteisöstä löytyy?
4. Mitkä ovat päiväkodin kehittämistä kaipaavat asiat?

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT

Päädyimme valitsemaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen lähestymistavan. Opinnäytetyömme on ollut prosessi, joka on muokkautunut sitä mukaa, kun työ on edennyt. Opinnäytetyössämme tulkitsemme empiirisiä havaintoja teoreettisten ideoiden avulla, koska löysimme Eskola & Suorannan kirjasta (2000:174, 175) kvalitatiivisen lähestymistavan työmenetelmän, jossa voi käyttää rinnakkain teoriaa ja kyselyaineistoa. Kirjan mukaan myös sitaattien käyttö on suositeltavaa, kunhan niitä ei käytä liikaa. Opinnäytetyömme menetelminä on teemoittelu ja työpolku sekä SWOT-analyysi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998:61). Yleisesti sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi. Aineiston tehtävä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä. Tarkoitus ei ole ainoastaan kertoa aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tästä syystä yhtä tärkeää kuin pyrkiä kokoamaan rajattu laadullinen aineisto, on alusta lähtien pyrkiä kehittämään teoreettista herkkyyttä kohdeilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998:62.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoriaa ei tarvitse esittää omana laajana päälukunaan perinteisten raportointimallien mukaisesti, vaan tutkimuksen raportointi on pitkälle teorian ja empirian vuoropuhelua. (Eskola & Suoranta 1998:83). Siinä empiirisiä havaintoja yritetään tulkita teoreettisten ideoiden avulla. Näinhän toki tapahtuu kaikessa tutkimuksessa, mutta tässä mallissa teorian ja empirian välinen yhteys tuodaan raportissa näkyvästi esille. Käytännössä tällainen menettely tarkoittaa sitä, että ensin omasta aineistosta nostetaan tekstiin jokin havainto ja tuodaan tämän havainnon vierelle jokin teemaa käsittelevä havainto toisesta tutkimuksesta tai aiheen teoreettinen käsitteellistys. Menettely on myös mahdollinen toisinpäin: ensin tuodaan esiin teoreettinen idea tai tulkinta, sitten nostetaan omasta aineistosta havainto keskustelemaan sen rinnalle. (Eskola & Suoranta 2000:241.)

4.1 Aineiston keruu

Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi. Kun laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun väline on inhimillinen eli tutkija itse (human instrument), voi aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Kyse on tutkimustoiminnan ymmärtämisestä eräänlaisena oppimistapahtumana. (Aaltola & Valli 2007:70.)

Opinnäytetyömme alussa tutustuimme työhyvinvointia koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin.

Opinnäytetyömme aineiston keruu tapahtui kyselylomakkeen muodossa. Kyselylomakkeessa oli avoimia kysymyksiä 11 sekä SWOT-analyysi. Vastaaaja eli päiväkodin työntekijä vastasi henkilökohtaisesti sekä anonymisti kyselyyn. Avoimien kysymysten sekä SWOT-analyysin avulla vastaaja pystyy tuomaan omat henkilökohtaiset mielipiteensä asioista ja kertomaan niin positiiviset kuin ikävätkin asiat. Tutustuimme myös työhyvinvointia koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Aineiston keruun tarkoitus oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiimme, joiden kautta pystyimme kartoittamaan kyseisen päiväkodin työhyvinvointia, sen olemassa olevia voimavaroja kuin etsiä kuormittavia tekijöitä ja havainnoida kehittämisen kohteita työhyvinvoinnin näkökulmasta.

4.2 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2000:137.)

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen. Tähän vaiheeseen ei ole olemassa oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita. Tulkintojen hedelmällisyys ja osuvuus on lopulta kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. (Eskola & Suoranta 2000:145.)

Ensimmäinen lähestyminen aineistoon kulkee useimmiten tematisoinnin kautta. Aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Aineistosta voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet ja siten esittää se kokoelmana erilaisia kysymyksen asetteluja. Tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään, ja sen jälkeen eroteltava, tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Usein kvalitatiivisen aineiston analysointi jätetään tematisoinnin nimissä tapahtuneeksi sitaattikokoelmaksi. Teemoittain järjestetyt vastauksista irrotetut sitaatit ovat usein

mielenkiintoisia, mutta kovin pitkälle menevää analyysiä ja johtopäätöksiä ne eivät osoita. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2000:174,175). Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Tällöin tarinoista voi kätevästi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 2000:178.)

Opinnäytetyömme ehkä haastavin kohta oli alussa, jolloin saimme vastausaineiston haltuun. Olimme hetken aikaa hiukan hukassa, sillä materiaalia oli valtavasti, ja mietimme, kuinka lähteä purkamaan aineistoa. Päätimme keskittyä aluksi sisällysluetteloon ja jakaa opinnäytetyömme kolmeen osioon: työn voimavarat, työn kuormitus ja kehittäminen. Näiden osioiden avulla aloimme etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Sisällysluettelo toimi apuna myös miettiessämme työmme teemoja, koska opinnäytetyömme rakentuu teemoittelun pohjalle.

Teemoittelussa käytimme alakäsitteinä Jari Hakasen testattuja työn vaatimuksia eli työn kuormittavia tekijöitä:

- työn määrällinen kuormittavuus
- työroolien epäselvyys
- asiakastyön tunnekuormitus
- ilmapiiriongelmat ja sosiaalisen tuen vähyys
- palautteen vähyys

ja työn voimavaratekijöitä:

- työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä
- esimiehen tuki
- tiedonkulku
- hyvä ilmapiiri
- innovatiivinen työyhteisö.

Lisäsimme omaksi alaotsikoksi työntekijän työstä saaman arvostuksen. Tiedonkulku-osiossa käsitelimme myös työyhteisön vuorovaikutusta. Teemojen avulla haimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme.

Koimme myös haasteelliseksi, kuinka tarkastella rinnan työn voimavara- ja kuormitustekijöitä. Vesterisen kirjasta Työhyvinvointi ja yhteistyö löysimme työpolun, jossa työn vaatimuksia - ja voimavaroja voidaan tarkastella rinnakkain. Valitsimme tutkimusmenetelmäksi työpolun,

johon lähdimme purkamaan kyselyjen vastauksia kirjalliseen muotoon. Työpolkua seuraamalla on helppo havainnollistaa mitkä ovat työn voimavaroja ja mitkä taas kuormittavia tekijöitä.

4.3 Työpolku

Työyhteisön voimavara- ja kuormitustekijöiden selvittämisessä käytimme apuna työpolkua (Kuvio 3, työpolku), jonka löysimme Vesterisen kirjasta Työhyvinvointi ja esimiestyö (2006:37). Kyselystä saadut vastaukset liitimme otsikkoineen työpolkuun joko kuormituspolun, tai motivaatiopolun puolelle. Vastauksien ryhmittelyssä käytimme apuna opinnäytetyössämme käyttämiämme Hakasen teemoja.

Työhyvinvoinnin olemusta voidaan tarkastella sekä myönteisenä että kielteisenä kehityspolku-na. Työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden malli pohjautuu oletukselle, että työn piir-teet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. (Vesterinen 2006:36.)

Työn vaatimustekijöiden oletetaan käynnistävän ns. kuormituspolun, joka johtaa lisääntynei-den työssä jaksamisen ongelmien kautta sekä heikentyneeseen terveyteen että alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijöiden sen sijaan oletetaan käynnistävän ns. motivaatiopolun, joka edistää työntekijän sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta myös sitoutumista organisaatioon. (Vesterinen 2006:37.)

Kuormituspolku ja motivaatiopolku voivat myös yhtyä. Esimerkiksi työn voimavaratekijät voi-vat vähentää työssä jaksamisen ongelmia. Toisaalta pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutu-mista organisaatiota kohtaan sekä lisätä työpaikan vaihtoaikkeitä. Työn piirteitä on kuitenkin hankala jaotella yksipuolisesti joko vaatimuksiksi tai voimavaroiksi, koska niihin liittyy aina yksilön tekemä tulkinta. (Vesterinen 2006:37.)

Motivaatiopolku kertoo asiat, joita työyhteisössä tulee tukea ja kehittää. Motivointipolku pää-tyy hyvinvointiin työssä ja henkilöstön sitoutumiseen ja näin ollen hyvää tulokseen. Kuormi-tuspolku kertoo asiat, jotka työyhteisössä tulee huomata ja eliminoida nopeasti, jottei päädy-tä yleiseen pahoinvointiin ja heikkoihin työn tuloksiin. (Vesterinen 2006:41.)

4.4 SWOT-analyysi

Nelikenttäanalyysi on paljon käytetty työyhteisöjen kehittämisen väline. Se soveltuu työyhtei-söissä hyvin erilaisten asioiden ja tilanteiden laaja-alaiseen pohtimiseen. (Mäkisalo 2003:64.) SWOT-analyysin yläosaan kirjataan työtiimin vahvuudet ja heikkoudet ja alaosaan työtiimin mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin yläpuoli kuvaa työtiimin nykytilaa ja alapuoli työtiimin tulevaisuutta. Vasemmalla ovat myönteiset asiat ja oikealla kehitettävät asiat.

Nelikenttäanalyysistä ei ole hyötyä, mikäli sen pohjalta ei tehdä järkeviä johtopäätöksiä. Analyysin perusteella voidaan esimerkiksi nimetä seuraavan vuoden tärkeimmät kehittämis-toimenpiteet ja toimintalinjaukset. (Mäkisalo 2003:65.)

SWOT- analyysiä eli nelikenttäanalyysiä (kuvio 2, SWOT-analyysi) lähdimme tekemään niin, että yhdistimme kaikkien vastaajien SWOT-analyysivastaukset omiin laatikoihinsa: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ja sen jälkeen lähdimme tarkastelemaan minkä alaotsikon alle vastaukset sopisivat. Alaotsikkoina käytimme Hakasen teesejä, eli samoja kuin voimavara- ja kuormituspolussa. SWOTia käytimme työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen, vaikkakin vastauksista löytyy samoja tekijöitä kuin voimavara- ja kuormituspolussa. Kuormittavat tekijät ovatkin monesti juuri niitä kehittämisen kohteita työyhteisössä.

5 PÄIVÄKOTI KASVATTAJIEN TYÖYHTEISÖNÄ

Työyhteisö muodostuu yksilöistä, ja jokainen tiimin ja työyhteisön jäsen vastaa omalta osaltaan työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä. Voidaan sanoa että menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön perustana ovat itsensä johtamiseen kykenevät ja sitä haluavat työntekijät. Itsensä johtamisella tarkoitetaan mm.

- oman työn hallintaan ottamista ("kukaan ei kehitä minun työtäni, jos minä en sitä tee")
- omien voimavarojen tunnistamista, omasta jaksamisesta huolehtimista sekä kykyä sanoa tarvittaessa "ei" (kukaan muu ei tee sitä toisen puolesta)
- tasapainon löytymistä työ- ja yksityiselämän välille
- omien vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä ja vastuun ottamista
- tiimityöskentelyssä yhteisiin päätöksiin sitoutumista
- vastuun ottamista omista teoistaan ja sanomisistaan

(Mäkisalo 2003:181.)

Työhyvinvointi on perusluonteeltaan yksilön työssä jaksamista, motivoitumista, innostumista ja tehtävien kokonaishallintaa. Työyhteisöllä ja johtajuudella on merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen, mutta nykypäivän työyhteisöissä myös yksilöt pystyvät vaikuttamaan omaan hyvinvointiinsa ja osaamiseensa. (Vesterinen 2006:56.)

Työkyvyn kannalta oleellisen tärkeä olisi muistaa se, että kaikki hyvä hoitaminen ja yleensä kaikki ihmissuhdetyöskentely alkaa aina työntekijän itsensä rakastamisesta. Jos ihminen ei

pidä huolta itsestään ja hyvinvoinnistaan, ei hänellä ole myöskään mitään annettavaa asiakkailleen ja työtovereilleen. (Mäkisalo 2003:21.)

Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista mm. terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, mahdollisuus luovuuteen, osallistuminen päätöksentekoon ja itsensä kehittäminen, arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Edelleen sille on ominaista kannustava, avoin, innovatiivinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, palautteen ja tuen saaminen esimieheltä ja työtovereilta sekä mahdollisuus palautteen antamiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä hyväksytään erilaisuus, jaetaan vastuuta ja sitoudutaan yhdessä määriteltyyn strategiaan ja päämääriin. Työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteisiin ja tuloksiin. Työ on oikein mitoitettu suhteessa osaamiseen, aikaan ja henkilöstön määrään ja siinä on kehittymismahdollisuuksia. (Vesterinen 2006:41.)

Yhteisöä voidaan pitää ihmisten yhteenliittymänä, joka perustuu yhteiseen toimintaan, yhteiseen päämäärään, mahdollisesti sovittuihin normeihin ja arvoihin. Yleisessä kielenkäytössä yhteisöllisyyttä voitaneen pitää ilmauksena ihmisten myönteisestä yhdessäolosta ja vuorovaikutuksesta. Sillä on näin ymmärrettyä hyvin positiivinen sisältö. Yhteisö on ”paikka”, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta, tulla ymmärretyksi, saada tukea, olla omana itsensä, jakaa vaikeuksia, tehdä työtä itselle tärkeiden asioiden puolesta jne. Yhteisö voi olla myös yksilölle ihannekuva siitä, miten toivoisi itselle tärkeiden ihmisryhmien toimivan. (Haapamäki, Kaipio, ym. 2000:14.)

Yhteisöllisyys voidaan määritellä viralliseksi ja epäviralliseksi vuorovaikutukseksi työyhteisössä. Yhteisöllisyys ei välttämättä ole näkyvää ja kuuluvaa, vaan se voi olla myös äänetöntä ”työpaikan henkeä”, ”yhteen hiileen puhaltamista”, yhteistä säveltä” tai ”fiilistä”. Yhteistyö on pohjimmiltaan aina yksilöiden välinen prosessi, ja lopulta vain yksilöt päättävät, toteutuu-ko yhteistyö vai ei. (Mäkisalo 2003:90.)

Yhteisö käsitteen käytössä on oleellista aina huomata, että jäsenilleen yhteisö on kokemuksellinen ja siten subjektiivinen. Yhteisö on erilaisten jäsentensä yhteistoiminnallinen liittymä, jossa erilaisuus luonnollisesti toiminnan kautta muokkautuu yhdenmukaisemmaksi, mutta tavoitteenakaan ei ole samankaltaisuus. Yhteisökokemuksen subjektiivisuus näkyy siinä, että yhteisön jäsenet ovat sidoksissa tarkasteltavaan yhteisöön eri tavoin. Yhteisö jäsenineen voidaan kuvata ikään kuin etäisyysakselilla yhteisön ytimeä (Murto 1993) osa jäsenistä kuuluu yhteisön ydinjoukkoon ja osa toimii etäämpänä. (Haapamäki, Kaipio ym. 2000:20.)

Jo yhteisön ulkoiseen rakenteeseen, toimintamahdollisuuksiin ja organisatoriseen asemaan perustuvassa tarkastelussa erilainen suhde yhteisöön näkyy hyvin. Päiväkodin johtajalla, lastenhoitajalla, keittäjällä tai harjoittelijalla on varmasti erilaiset käsitykset omasta työyhteisöstään. (Haapamäki, Kaipio ym. 2000:20, 21) Ulkoisten seikkojen lisäksi yhteisökokemuksen

erilaisuuden merkittävä pohja muodostuu sisäisessä ajattelussamme. Sama yhdessä koettu tilanne on eri henkilöille kokemuksena hyvinkin erilainen. Puhutaan yksilöllisestä merkityksenantosysteemistämme, joka avaa yhteisön merkitykset ja tapahtumat eri ihmisille hyvin eri tavoin. Esimerkiksi päivähoidossa saman henkilöstöyhteisön palavereista on kuvattu mm. seuraavasti: ”välttämätön työn/johtamisen tukiväline”, ”alistava pakko-organisaatio”, ”paineiden purkupaikka”, mukava huokaisupaikka”, ”jaarittelijoiden klubi”, uhka omalle itsetunnolle”, ”johtajan heikon itsetunnon jatkumo”, ”salaseura”, ”vanhempien ja lasten haukkumapaikka”, ”myönteisen ilmapiirin luomispaikka”, ”kasvatustyön onnistumiselle tarpeellinen pohtimispaikka”. (Haapamäki, Kaipio ym. 2000;21)

Yksilöllisistä kokemustavoista huolimatta on tietty määrä yhteistä käsitystä kuitenkin saavutettava, jotta saadaan aikaan riittävä yhteisöllisyyden perusta. Tätä toimintaa voidaan ja tulee yhdessä tietoisesti kehittää, mikä tarkoittaa päivähoidon arkipäivän yhteistä suunnittelua, yhteisiä toimintoja sekä yhteistä arviointia ja johtopäätösten tekoa. (Haapamäki, Kaipio ym. 2000:21.)

Päiväkoti on monella tasolla ja monissa suhteissaan oppijoiden yhteisö (aikuiset-aikuiset, lapset-lapset, aikuiset-lapset). Aikuisille jäsenilleen se on työssä oppijoiden yhteisö. Päiväkoti on myös moniammatillinen yhteisö, jossa työskentelee erilaisin koulutustaustoin työntekijöitä lastentarhanopettajan, lastenhoitajan ja johtajan tehtävissä. Erilainen koulutustausta näkyy osittain erilaisena työorientaationa, joka on pääasiallisesti muodostunut muodollisen koulutuksen tuottamasta varhaiskasvatukseen liittyvästä tiedosta ja osaamisesta. Muodollisen koulutuksen ohella työntekijöillä on kuitenkin paljon tietoa, taitoa ja osaamista, jonka he ovat hankkineet koulutuksen ulkopuolella. Vaikka moniammatillisuutta usein pidetään päiväkotityön vahvuutena, sen kehittämisessä on ilmennyt monenlaisia pulmia. Yksi suurimmista haasteista on liittynyt ammattiryhmien erityisosaamisen tunnistamiseen ja yhteisen osaamisen kehittämiseen. Moniammatillisuuden kehittämisessä on olennaista tunnistaa samoissa toimintatilanteissa, kuten esim. samoissa lapsiryhmissä toimivien ja yhteistä työtä jakavien ammattiryhmien erityisosaamisen alueet. Moniammatillinen osaaminen vaatiiikin kykyä toimia erilaisissa työryhmissä yli ammatillisten rajojen ja viitekehysten. Jotta työntekijä pystyisi suhteuttamaan oman ammatillisen osaamisensa laajempaan yhteyteen, hänen tulee tiedostaa oma ja toisaalta muiden osaaminen. (Nummenmaa 2007:38, 39.)

Työyhteisön organisaatiorakenteen olisi oltava sellainen, että se mahdollistaa moniammatillisen yhteistyön. Moniammatillista yhteistyötä tukeva organisaatio perustuu tiedon ja asiantuntijuuden valtaan eikä tehtävänimikkeiden mukaisten roolien valtaan. Moniammatillista yhteistyötä tukeville organisaatioille on tunnusomaista, että niissä arvostetaan työntekijöiden osallistumista, autonomiaa, tasa-arvoa ja ilmaisuvapautta. Yhteistyön onnistumiselle on tärkeää, että organisaation arvoissa painotetaan tasa-arvoa, koska sosiaali- ja terveystieteiden ammattien

väliset kulttuuriset ja historialliset statuserot on todettu merkittäviksi yhteistyön esteiksi. Johtamisella on tärkeä osuus asiantuntijuuden jakamisen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen edistäjänä. Moniammatillisten ryhmien johtamiseen kuuluu mm. koulutus- ja kehittämistyön organisointi, tiedonkulun organisointi, yhteistyön toteutumiseen liittyvät järjestelyt sekä yhteistyön tavoitteiden asettaminen. Lisäksi johtamiseen sisältyy yhteistyön toteutumiseen liittyvistä ajallisista ja taloudellisista resursseista huolehtiminen. (Isoherranen, Rekola, Nurminen, 2008:17.)

6 TUTKIMUSKOHTENA OLEVAN PÄIVÄKODIN TYÖNTEKIJÖIDEN TAUSTATIEDOT

Opinnäytetyömme tarkastelukohtena toimii yksityinen päiväkotitoiminta. Henkilökunnan lukumäärä on 11 henkilöä.

Henkilökunta koostuu seuraavista ammattiryhmistä:

- 2 kasvatustieteen kandidaattia (LTO)
- 1 sosionomi (LTO)
- 1 sosiaalikasvattaja (LTO)
- 1 LTO, KM
- 1 KM, käsityönopettaja
- 3 lähihoitajaa
- 1 laitoshuoltaja
- 1 laitoshuoltaja, suojatyöpaikka

Kyselyyn vastasi 8 henkilöä.

Vastaajien ikäjakauma on 28-42 vuotta, keski-ikä 37 vuotta.

Vastaajien työkokemus päiväkodissa vaihtelee 2,5 vuodesta 15 vuoteen.

7 PÄIVÄKODIN TYÖNTEKIJÖIDEN VOIMAVAROJEN SELVITTÄMINEN

Työyhteisön voimavara- ja kuormitustekijöiden selvittämisessä käytimme apuna työpolkua, jonka löysimme Vesterisen kirjasta Työhyvinvointi ja esimiestyö (2006:37). Purimme voimavara- ja työpolkuun avoimien kyselyiden vastauksista kohdat

- *nro 4, Mitkä asiat toimivat työyhteisössäsi?*
- *nro 6, Mistä asioista saat voimia jaksaa työssäsi?*
- *nro 10, Miten arvostus näkyy työpaikallasi?*

Työn voimavarat viittaavat niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, jotka voivat auttaa vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia, jotka ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden saavuttamisessa ja jotka voivat virittää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Näin ollen työn voimavarat eivät ole tarpeellisia ainoastaan työn vaatimusten kohtamisen ja asioiden tekemisen kannalta, vaan ne ovat myös itsessään arvokkaita. (Hakanen 2004:255.)

Hyvässä työssä ja kukoistavassa työpaikassa on riittävästi työn voimavaroja ja niitä tarvittaessa vahvistetaan joustavasti esimerkiksi muutoksissa. Nämä työn voimavarat ehkäisevät osaltaan kroonista työssä kuormittumista sekä mahdollistavat sisäisen työmotivaation ja työn imun ja johtavat moniin myönteisiin seurauksiin. Hyvässä työssä ja kukoistavassa työpaikassa seurataan myös työn vaatimuksia ja huolehditaan, etteivät ne muodostu terveysongelmille altistaviksi kuormitustekijöiksi. (Hakanen 2009:52.)

Työn imu-käsitteen mukaan olennaista työhyvinvoinnissa ovat kokemukset vireydestä, työhön syventymisestä ja sitoutumisesta työhön. Tutkimusten mukaan työn imu nähdään voimavarana, joka on myönteisessä yhteydessä terveyteen. Työtyytyväisyys, työsitoutuneisuus ja työn imu kuvastavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön, jota ilmentää työn kokeminen mielekkääksi sekä siihen panostaminen. (Vesterinen 2006:8.)

Miten työn imu voidaan mahdollistaa ja sen kokemista edistää työntekijöissä ja työyhteisöissä? Näyttää siltä että työn erilaiset voimavaratekijät toimivat eräänlaisina ”energisoijina”, Voimavaratekijät auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia (kuormittavia tekijöitä), ne ovat myös sisäisesti palkitsevia ja edistävät siten työn imua. Nämä voimavaratekijät vaihtelevat osittain eri ammasteissa ja työyhteisöissä. Jokaisessa työssä ja ammatissa olevat erityiset voimavarat tulisikin osata paikantaa ja nimetä, jotta niitä voidaan ylläpitää ja kehittää muuttuvissa olosuhteissa. (Vesterinen 2006:8.)

7.1 Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä

Työhyvinvointi kytkeytyy läheisesti työmotivaatioon. Varsinaiset motivaatiotekijät työssä liittyvät työn sisältöön. Tärkeää on myös, että työn suorittajalla on sen tekemisessä vaadittava osaaminen. Motivaatiota lisää erityisesti se, että ihminen voi vaikuttaa jollakin merkittävällä tavalla työhönsä. Niinpä johtajan valtuuttavalla johtamistyyllillä on tässä tärkeä ja positiivi-

nen vaikutus. Delegoinnin ja kyselevän johtamisotteen kautta tulisi työtehtävien muotoutuminen ja niiden kehittäminen toteuttaa työntekijälähtöisesti. Huonot työvälineet puolestaan voivat laskea työmotivaatiota sillä perusteella, että työn tekemisestä tulee monella tapaa vaikeampaa. (Vesterinen 2006:97, 98).

Jotta ihminen tempautuisi täydellisesti työn tekemiseen, hänen on tiedostettava koko ajan työn täsmällinen tavoite. Päämäärättömään työhön ei kukaan sitoudu. Työnsä tavoitteen tiedostava ihminen pyrkii toimimaan niin, että itse työn tekemisen prosessista tulee kiinnostava, ei pelkästään lopputuloksesta. Edelleen on syytä olettaa, että yhteisesti mielletty tavoite synnyttää työyhteisössä helposti myös hyvän yhteishengen tuon tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyö, tavoitteellisuus ja yhteishenki kulkevat käsi kädessä. (Virtanen 2005:65.)

Miksi sitten ihmiset ymmärtävät työyhteisönsä tavoitteet eri tavoin tai ainakin eri painotuksin? Ehkä vastaus tähän on, että me ihmiset olemme erilaisia, meillä on erilainen tausta, historia, arvot, arvostukset ja ajattelutapa. (Virtanen 2005:66.)

Kasvattajien yhteisössä yhteisen päättämisen tärkeimpiä tarkoituksia on, että yhteisön erilaisen kasvattajien ristiriitainen vaikutus vähenee. Sopimalla palaverissa tavoitteista, toiminnan suunnasta ja menettelytavoista, saadaan aikaan perustehtäväsuuntautunutta toimintaa. Tärkeää on erityisesti se, että päätöksenteko ja sopimisprosessi tukevat työyhteisön työntekijöiden vahvuuksia, jolloin ne voivat toimia yhteisön voimavarana. Yhteisten tavoitteiden määrittelemien raamien puitteissa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus työskennellä omalla persoonallisella tavallaan. Yhteisöllisyyden rakentaminen edellyttää jäseniltä mahdollisimman aktiivista osallistumista yhteisön toimintaan omana itsenään: omine mielipiteine ja käsityksineen. Ilman yhteisön jäsenten aktiivista panosta yhteisöllisyys jää rakentumatta ja yhteisöllisyydellä saavutettavat positiiviset vaikutukset jäävät toteutumatta. Yhteisöllisyyden kehittäminen asettaakin kommunikaatiolle suuria vaatimuksia. Sen tulisi olla avointa, suoraa ja rehellistä. (Haapamäki ym. 2000:41, 42,43)

Työyhteisössä tarvitaan erilaisia ihmisiä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä, vaan asiat voidaan tehdä monella eri tavalla, ja moninaisuus tuo mukanaan myös ennennäkemättömiä ja arvaamattomia mahdollisuuksia. Hyvin toimiva työyhteisö arvostaa ja osaa hyödyntää jäsentensä persoonallisuutta sekä erilaisia näkemyksiä, odotuksia ja yksilöllistä osaamista. Jokainen työyhteisön jäsen on arvokas ja kullakin on oma arvonsa. (Paasivaara 209:55.)

Se, että erilaisia mielipiteitä tarvitaan hyvän kasvatustuloksen saavuttamiseksi, ei muuta sitä tosiasiaa, että erilaisuuden kohtaaminen ja erilaisten mielipiteiden käsittely on vaikeaa. On helppoa käsitetasolla todeta, että erilaisuus ja erilaiset näkökannat ovat voimavara, mutta tämä on vaikeaa kohdata tilanteena, kasvokkain ihmisten kanssa. Erityisesti on muistettava, että tunteet ovat tässä mukana (Haapamäki 2000:45, 46). Erilaisten näkemysten kohtaaminen

avaa mahdollisuuden yhteisön todellisuuteen liittyvien asioiden yhteisölliseen tarkasteluun ja kasvatustyön kehittämiseen. (Haapamäki 2000:45).

Työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä ja nostaa oppimisen halua. Passiivisuus - aktiivisuus-ulottuvuus on tekemisessä tuottavuuden ja motivaation kanssa. Se myös ennustaa työntekijöiden pysymistä nopeasti muuttuvassa työelämässä oppimis- ja kehittymiskykyisinä, työhön sitoutuneina ja tuottavina. Aktiivinen työ edistää oppimista ja kehittymistä. Se on työorganisaation kannalta paras suhteessa työntekijöiden mahdollisuuksiin vastata muuttuviin haasteisiin. Samalla se on myös terveyden kannalta turvallinen, koska se ehkäisee haitallista stressin kehittymistä. Työn tuloksellisuus riippuu aktiivisen oppimisen ja psykologisen kuormittavuuden mallien yhteisvaikutuksesta. Hyvään hallintaan liittyy huonoon hallintaan verrattuna parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön, työsuoritus ja työmotivaatio sekä vähemmän ruumiillista ja henkistä oireilua, poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Manka 2008:190, 191.)

7.2 Esimiehen tuki

Työmotivaatiota edistäviin tekijöihin, kuten oman työn hallitsemiseen tai työhön vaikuttamiseen, voidaan ja pitää vaikuttaa johtamisella. Työssä motivaation lähteinä tulisi olla paitsi itse työ, myös muun työyhteisön ja ennen kaikkea esimiehen toiminta. Työssä ihminen kaipaa ohjausta, palautetta ja kannustusta sekä työyhteisöltä että esimieheltä. On selvää, että kukaan ei hyödy siitä, jos työyhteisön jäsenet ”vetävät mattoa toistensa jalkojen alta”. Työyhteisö on tietysti helppo paikka olla ”inhottava”. Työssä, kuten perheessä tai missä muussakin yhteisössä tahansa, ihmiset ovat riippuvaisia toinen toistensa tekemisistä, sanomisista, ilmeistä ja muista piilotetuista tai avoimista merkityksistä sisältävistä viesteistä. Juuri tämä riippuvuus tekee meidät haavoittuvaisiksi toistemme toiminnasta. Keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvät asiat tulisikin käsitellä työyhteisöjen pelisääntöinä ja niissä onnistumisen tulisi olla yksi kehityskeskustelujen asiateemoista. Pelisäännöt laaditaan esimiehen johdolla ja niiden noudattamista voidaan arvioida kehityskeskustelussa. (Vesterinen 2006:102, 103). Selkeän vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta luodaan maaperä hyvälle työskentelylle. Tämän lisäksi esimiehen on kyettävä luomaan hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työpaikalle. Tämä vaatii esimiehen roolin muuttamista asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. (Vesterinen 2006:84.)

Esimiehen tulee organisoida työnjakoa, työtapoja ja työolosuhteita. Hänen tehtävänsä on tehdä hankalat päätökset, joita työyhteisö ei muuten kykene tekemään. Esimiehellä on siis aikamoinen joukko rakenteisiin liittyviä asiapainotteisia tehtäviä. (Heiske 1997:174.) Esimieheltä saatu tuki, arvostus ja rakentava palaute kuuluvat hyvään johtamiseen ja lisäävät hallinnan tunnetta. Johtajan pitäisi omassa johtamisessaan ottaa huomioon ihmisten yksilölliset erot. (Manka 2008:168.) Hänen tulisi olla ”tuntosarvet pystyssä” asioiden suhteen, sillä usein-

han on niin, että työntekijän on todella vaikea myöntää omien resurssiensa riittävyyttä työnsä suhteen. Pahimmillaan tilanne johtaa pitkään sairauslomaan burn outin kera. Työn imua yhä kokevat työntekijät, jäädessään ilman tukea tai muita tärkeitä työn voimavaroja työyhteisönsään, vaihtavat todennäköisesti työpaikkaa eivätkä suosittele työpaikkaa muillekaan. (Hakanen 2009:42.)

Johtajan tulisi kyetä kuuntelemaan luottamuksellisesti työntekijöiden näkökantoja ja tunteita niin, että työntekijät voivat tietää tullessa kuulluksi. Tämä kuunteleminen ei tarkoita, että hänen tulisi toteuttaa toisen henkilön toiveita sellaisinaan. Hänen tulisi kyetä ymmärtämään toista osapuolta ja samalla säilyttämään erillisyytensä oman kantansa omaksuvana henkilönä. Johtajan on kestävä projektioita, kaikenlaisia tunnekuohuja ja ristiriitaisia havaintoja ympärillään. (Heiske 1997:179.)

Päivähoidon työyhteisössä kohtaa jatkuvasti kulttuuria, jossa erityisesti yksikön johtajan velvollisuudeksi luetaan ns. ikävistä asioista tiedottaminen. Marssitaan johtajan puheille, kun halutaan viestittää yhteisön jollekin jäsenelle moitteita hänen käyttäytymisestään. Ajatellaan, että johtajan tehtäviin kuuluu ikävien asioiden käsittely. (Haapamäki 2000:43, 44.) Suoraan puhumisen kehittäminen vähentää tarvetta välikäsien käyttämiseen ja toimii tehokkaasti negatiivista klikkiytymistä vastaan. Suoraan puhumisesta sopiminen vähentää selvästi myös selän takana puhumista, jolla on negatiivisia vaikutuksia yhteisön rakentumiseen. Sopiminen johtaa asian yhteiseen seuraamiseen ja helpottaa kriittisten tapahtumien käsittelyä. (Haapamäki 2000:44.) Johtajan työssä tärkeintä onkin keskittyä sellaisten toimintaedellytysten luomiseen, jotka edistävät työntekijöiden vuorovaikutusta ja yhteispeliä. Jos tässä tehtävässä epäonnistuu, on menetetty paljon oleellista. Johtajan tehtävänä on toimia esikuvana ja osoittaa organisaatiolle se suunta, johon ollaan menossa. (Virtanen 2005:71.) Johtajan merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta onkin hyvin olennainen. Hänen persoonansa vaikuttaa voimakkaasti työyhteisön toimintatapoihin sekä sen tapoihin ratkaista ongelmia. (Keskinen ym. 1999:48).

7.3 Työpaikan vuorovaikutus ja tiedonkulku

Parhaassa tapauksessa työyhteisön ihmissuhteet tukevat henkistä hyvinvointiamme ja ylläpitävät minuuden tunnettamme. Meillä kaikilla on läpi elämämme tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin, tulla nähdyksi ja kokea vastavuoroisuutta ja hyväksyntää. Myös työelämässä minuumme muotoutuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja muut toimivat peilinämme. (Räisänen, Lestinen 2006:103.)

Palveluorganisaatioissa, kuten lasten päivähoidossa, vuorovaikutuksella on erityisen tärkeä merkitys perustehtävän toteuttamisessa. Työyhteisön jäsenet muuntavat yhteisön perustehtävästä johdetut työn tavoitteet erilaisiksi teoiksi ja toiminnaksi nimenomaan vuorovaikutuksen kautta. Siksi keskustelun merkitystä työyhteisössä ei pidä väheksyä. Keskustelemaan oppiminen onkin eräs avaintaidoista yhteisöksi ja erityisesti oppivaksi yhteisöksi kehittämisessä. Jokaisen yhteisön jäsenen on opittava keskustelemisen taitoa. Keskustelu antaa ihmisten havainnoille, kokemuksille ja tulkinnoille nimet, se tekee näkyväksi. Se auttaa siten ihmisiä tunnistaman, mistä kulloinkin on kyse. Keskustelu luo myös yhteisiä käsitteitä, jotka ovat tärkeä osa yhteisön sosiaalista todellisuutta ja henkistä identiteettiä. Voidaankin perustellusti sanoa, että keskustelu luo ja ylläpitää yhteisyyttä ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä. (Haapamäki ym. 2000:52.)

Päivähoidossa on pitkään ymmärretty yhteisen keskustelun ja tavoitteiden asettamisen välttämättömyys. Tiimin toiminta ei voi onnistua ilman yhteistä suunnittelua ja arviointia. (Kiesiläinen 2004:110.) Vuorovaikutuksen avoimuus lisääntyy palautteellisuudesta. Tästä syystä jokaisen työyhteisön jäsenen pitäisi katsoa itseään peiliin ja miettiä, millä tavoin voisi itse lisätä avoimuutta. (Manka 2008:149.)

Ryhmän työntekijöiden kannalta sujuva yhteistyö on tärkeää, kuten myös taito käsitellä ristiriitoja rakentavasti. Tiimityöskentelyn ensimmäinen ja ehdoton edellytys on avoin keskustelukulttuuri eli demokraattinen dialogi. Jos tiimissä ei ole avointa keskustelua, sieltä puuttuu tiimityöskentelyn tärkein työväline. Jokaisen tiimiläisen on kyettävä ottamaan vastuuta ensinnäkin siitä, että saa suunsa auki ja toiseksi siitä, ettei omalla toiminnallaan tuki toisen suuta. Demokraattisen dialogin keskeinen periaate on, että puhuttaessa yhteisistä asioista mahdollisuus osallistua keskusteluun muuttuu velvollisuudeksi osallistua keskusteluun. Jos joku ei sano ääneen mielipidettään keskustelussa, ei hänellä ole lupa puhua myöskään ”nurkan takana”. Hyvin toimivassa tiimissä vaikeita asioita ei lakaista maton alle, vaan niistä uskalletaan puhua. Jatkuva konsensus ja samaa mieltä oleminen ei ole tiimityössä tavoiteltavaa. Eri mieltä oleminen ei ole ongelma, vaan se on nähtävä oppimisen mahdollisuutena. Tiimityössä korostetaan sitä, että yhtä ainoaa oikeaa tapaa ajatella ja tehdä työtä ei ole. Avoimesti erilaisia näkökulmia esiin tuomalla ja erilaisia toimintoja vertailemalla tiimin jäsenet voivat oppia toinen toisiltaan (Mäkisalo 2003:93, 94.) Erilaisten näkemysten kohtaaminen avaa mahdollisuuden yhteisön todellisuuteen liittyvien asioiden yhteisölliseen tarkasteluun ja kasvatustyön kehittämiseen. (Haapamäki 2000:45.)

Koheesiolla eli kiinteydellä tarkoitetaan ryhmän jäsenten keskinäistä yhteenkuuluvuutta ja riippuvuutta. Myönteiset sosiaaliset suhteet ja keskinäinen luottamus lisäävät koheesiota. Koheesiota voidaan pitää syynä tai seurauksena. Kiinteä ryhmä työskentelee helpommin ryhmänä, ja siellä ilmaistaan enemmän positiivisia tunteita toista kohtaan. Vahva kiinteyden on

ryhmän kannalta yleensä positiivista, mutta äärimmillään se voi haitata päätöksentekoa. Se vahvistaa yhdenmukaisuuden (konformisuuden) normeja. Ryhmäajattelua esiintyy joidenkin tutkimusten mukaan nimenomaan kiinteässä ryhmässä, mutta tutkimustulokset ovat tältä osin ristiriitaisia. Ryhmäajattelu estää käsiteltävän asian monipuolisen tarkastelun, kun kukaan ei halua olla eri mieltä. (Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008:98.)

Työyhteisössä, jossa ihmiset kokevat, että he eivät uskalla olla tai toimia omana itsenään, saatetaan käyttää runsaasti piiloviestintää tai yksinkertaisesti vähennetään vuorovaikutusta tai keskustelua. Tarve puhua voi siirtyä sellaisiin ympäristöihin ja tilanteisiin, joissa ihminen voi toimia omana itsenään. Näitä voivat olla päivähoitoyhteisössä esim. kahdenkeskiset käytävä- tai pihakeskustelut. Yhteisöllisen oppimisen näkökulmasta tämä on valitettavaa, koska piiloon voi jäädä paljon sellaista tietoa, joka auttaisi erityisesti johtajaa ja koko yhteisöä tekemään oikean suuntaisia ratkaisuja arkityössä. Tästä johtuen työyhteisöjen kehittämisen yhteydessä ei lainkaan pidä väheksyä keskustelemaan oppimista. Sitä pitää niin yksilöiden kuin yhteisöjenkin harjoitella eri keinoin. (Haapamäki 2000:55.)

Hyvä vuorovaikutus työpaikalla on luonteeltaan rakentavaa, eli se edistää kaiken aikaa työn tavoitteiden etenemistä. Kannustava ja tukeva, vaikka kriittinenkin kanssakäyminen voi yhtä aikaa edistää työtavoitteiden toteutumista ja mielekkyyden sekä jaksamisen kokemuksia. (Hakanen 2009:100.) Kielteiselle, panettelevalle tai juoruilevalle kanssakäymiselle voi olla syynsä, mutta yhtä kaikki se vie pohjaa työmoraalilta ja työn ilolta, ja siten entisestään kuluttaa voimia varsinaiselta työhön suuntautumiselta. (Hakanen 2009:99).

7.4 Työpaikan hyvä ilmapiiri

Työtä tehdään usein moniammatillisissa tiimeissä. Työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä ja eri ammattiryhmistä. Osa työyhteisön toimivuutta on kyky hyödyntää erilaisten, eri-ikäisten ihmisten sekä eri ammattiryhmien kokemuksia ja osaamista. (Paasivaara 2009:54.)

Työyhteisön menestys ja työilmapiiri perustuvat siihen, että eri tehtävissä olevat, eri tavoin koulutetut henkilöt kykenevät tuomaan esille aidon näkemyksensä niistä tilanteista, joissa he päivittäin työskentelevät. He osaavat myös kuunnella muiden ammattilaisten näkökulmia tilanteista ja asioista sekä ymmärtävät, että myös asiakkaat ovat erilaisia. (Paasivaara 2009:54.)

Osa ryhmän kulttuuria on ryhmäilmapiiri, joka kuvaa ryhmän psykologista ilmapiiriä tai ympäristöä. Jokaisella lienee kokemuksia siitä, kuinka erilaisia ryhmät saattavat olla ilmapiiriltään. On ryhmiä, joissa on helppo ”löytää paikkansa”, kun taas toisissa ryhmissä voi olla hyvin varautunut ja jännittynyt ilmapiiri. (Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008:99.) Ryhmäilmapiiri

voidaan jakaa yksinkertaistaen tukeviin tai puolustautuviin. Ideaalinen moniammatillisen työryhmän ilmapiiri on tukeva ja kannustava; jokaisella ryhmän jäsenellä on arvostettu asema ryhmässä ja erilaisia mielipiteitä voi ilmaista rehellisesti, turvallisesti ja avoimesti. Lisäksi sekä sanoin että teoin osoitetaan keskinäistä luottamusta, huomioimista ja välittämistä. Statuseroja pyritään minimoimaan. Defensiivisessä ilmapiirissä ryhmän jäsenet pyrkivät kontrolloimaan, manipuloimaan ja kritisoidaan toisiaan. Kritiikki on negatiivista ja suuntautuu toisen persoonaan eikä niinkään toimintaan tai käsiteltävään asiaan. Ongelmia ratkovassa ja keskusteleavassa ryhmässä sen sijaan käsiteltävään asiaan suuntautuva, kysymyksiä esittävä ja tutkiva kritiikki on tärkeä osa ryhmän työskentelyä. (Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008:99.)

Defensiivisessä ryhmässä ei välitetä toisten ryhmän jäsenten tunteista ja pyritään pitämään statuserot mahdollisimman suurina. Ryhmän jäsenten verbaalinen ja nonverbaalinen kommunikointityyli ja tapa kuunnella toisia vaikuttaa myös ilmapiiriin. Ryhmän ilmapiiri on aina muutettavissa, ja on hyvä muistaa, että jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa siihen. Se on ryhmän jäsenten yhteinen aikaansaannos. (Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008:100.)

Koska varhaiskasvattajilla ja päiväkodin henkilökunnalla on tärkeä rooli lasten tunne- ja ihmissuhdetaitojen kehittämisessä, on tärkeää, että henkilöstö osaa myös itse toimia yhteistyössä ja yhteisöllisesti (Isokorpi 2004:43). Jokainen päiväkodin työntekijä on vastuussa työpaikan tunneilmastosta. Työilmapiiri ja tunneilmasto heijastuvat kaikkien työntekijöiden mielialoihin. (Isokorpi 2004:11.) Hyvä ilmapiiri edistää terveyttä. Jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa työilmapiirissä koetaan niin psyykkisiä kuin fyysisiäkin vaivoja paljon enemmän kuin mukavaksi koetussa ja uusia ideoita sallivassa ilmapiirissä. (Manka 2009:61.) Myös tavanomaisen keskustelun merkitys on työyhteisössä tärkeää, sillä esimerkiksi tauoilla tapahtuva vapaamuotoinen jutustelu ja kokemusten jakaminen lisäävät kuulluksi tuleminen ja positiivisen keskinäisen riippuvuuden tunnetta. Huumori, hulluttelu ja ajatusleikit auttavat työpaineiden alla vastuullisen luovuuden ylläpitämisessä. (Mäkisalo 2003:50.)

7.5 Työntekijän työstään ja työtovereiltaan saama arvostus

Työstä saamamme rahallisen korvauksen lisäksi suurin osa meistä tarvitsee muutakin työviihtyvyytensä ja jaksamisensa ylläpitämiseksi. Toiselle jatkuvat haasteet ja tulipalojen sammuttaminen antavat intoa. Toisen työssä jaksamista tukevat turvalliset totutut työtavat. Kolmas saa intonsa vuorovaikutuksesta muiden kanssa, neljäs uusien ajatusrakennelmien ja ideoiden luomisesta. (Räisänen, Lestinen 2006:113.)

Yli kaikkien edellisten, jokainen työntekijä tarvitsee tunnustusta esimieheltään ja organisaatioltaan. Useimmiten työntekijä sitoutuu työhönsä. Emme tee työtä itsellemme, vaan esimiehellemme, tiimillemme, työyksiköllemme tai organisaatiollemme. Vastavuoroisesti haluamme kuulla, että meitä arvostetaan. (Räisänen, Lestinen 2006:113.) Arvostetuksi tuleminen on jokaisen ihmisen ja työtä tekevän inhimillinen perustarve. Arvostaminen tulee esiin kaikessa inhimillisessä toiminnassa, esim. puheina ja tekoina. Käytännössä se, mistä puhutaan ja minkä parissa askaroidaan, ilmaisee henkilöstön ja työyhteisön arvostuksen kohteen. Arvostus näkyy ihmisten käyttäytymisessä, työn hyväksytyinä päämäärinä ja tapoina sekä yksilöiden välisessä kanssakäymisessä. Arvostus on löydettävissä myös työyhteisön totuuskäsityksistä, velvollisuuksista ja periaatteista. Konkreettisimmillaan arvostus heijastuu siinä, miten ihmiset suhtautuvat työhönsä. Toisaalta se näkyy siinä, miten työnantaja suhtautuu työntekijöihin ja heidän työskentelynsä. (Paasivaara 2009:14.)

Arvostetuksi tulemisen kokemuksen vaikutukset työtyytyväisyyteen kohoaa, turhautuminen vähenee, työn laatu paranee ja riittävyyden tunne vahvistuu. Hyväksyvässä ja arvostavassa ilmapiirissä ihminen uskaltaa ottaa riskejä. Onnistuminen tuo itseluottamusta, mikä puolestaan tukee itsearvostusta. Arvostetuksi tuleminen heijastuu yksilötasolta myös työtiimitason työskentelyyn. Kun työyhteisön jäsenet kohtaavat toisensa arvostaen, työyhteisön päämäärät voidaan saavuttaa jokaisen tiimin jäsenten taitoja ja asiantuntijuutta käyttäen. Arvostavassa ilmapiirissä on todennäköisempää säilyttää sitoutunut ja tyytyväinen henkilökunta ja paremman työn arvostuksen kuin epäarvostavassa työilmapiirissä. (Paasivaara 2009:15.)

Arvostetuksi tulemistä vahvistavat mm. seuraavat seikat:

- hyväksynnän saaminen (kunnioittaminen, luottaminen, välittäminen)
- vastuun saaminen
- palautteen ja tuen saaminen
- ohjauksen saaminen
- vastuullinen vuorovaikutus (avoimuus, keskustelu, asioiden esilletuominen)
- tasavertainen kohtelu (oikeudenmukaisuus, tasavertainen kohtelu)
- vaikutusmahdollisuuksien järjestäminen (avoin tiedonvälitys)

(Paasivaara 2009:15.)

7.6 Innovatiivinen työyhteisö

Menestyvän työyhteisön viisi kovaa ällää ovat luovuus, leikkimielisyys (jopa löysäpääisyys), liike, lepo ja luottamus. Mikään työyhteisö ei selviä tämän päivän haasteista ilman luovuutta. Luovuus on kykyä katsoa mahdollisuuksien maailmaan. Luovuuden vastakohtana on ”meillä on aina tehty näin”-ajattelu. Luovuus ei voi toteutua työyhteisössä, jossa ei ole leikkimielisyyttä

ja luottamusta. Lapset ovat luovia, koska heillä on kyky leikkiä. Jos haluamme hersyttää omaa luovuuttamme, niin meidän täytyy uudelleen opetella leikkimisen taitoa. (Mäkisalo 2003:55.)

Luottamus- ja välittämiskulttuurilla rakennetaan vahvaa perustaa, joka edesauttaa turvallisuuden tunnetta ja vähentää pelkoa. Yhteisöllisyys ja kannustus lisäävät ihmisten arvostuksen ja johonkin kuulumien tunnetta. Vapaus olla oma itsensä synnyttää luovuutta ja rohkeutta, joka taas tekee tilaa visionaarisuudelle. Näitä avainhaasteita painottamalla ja niiden konkreettisella toteuttamisella väsyminen ja uupumus työelämässä muutetaan innostukseksi ja toivoksi, ja ihmisten tunne työn mielekkyydestä voi jälleen löytyä. Sisäinen ja ulkoinen tasapaino auttavat jaksamaan ja hyvinvointi työssä paranee. (Vesterinen 2006:140.)

Kannustava työyhteisön ilmapiiri innostaa moniäänisyyteen. Se edistää työntekijöitä kehittämään ja kokeilemaan uusia tapoja vastata haasteisiin ja toimimaan yhteisten päämäärien suuntaan. Kannustavuus edellyttää kokeilujen suosimista, valvovasta kontrollista ja kaavamaisuudesta luopumista sekä työntekijöiden valaistumista ja itseohjautuvuuden tukemista. Työyhteisön moniäänisyys suosii erilaisten näkökulmien esille tulemistä, sillä vain siten saadaan luovaa käyttövoimaa työyhteisön tarvitsemille innovaatioille. Samalla luodaan mahdollisuutta sille, että ihmiset sitoutuvat työhönsä ja työyhteisöön. (Paasivaara 2009:61.)

Luovuus edellyttää tunteita, kokemuksia ja erilaisuutta hyväksyvää ilmapiiriä. Mikäli työyhteisössä edellytetään samanlaisuutta ja yhteneviä toimintamalleja, ei siellä voi olla luovuutta. Luovuus ei mahdu työyhteisöön, jossa on kaiken hallitsemisen, tietämisen ja osaamisen pakko. Tällaisessa työyhteisössä on usein käytössä vain yksi menetelmä, jota kaikki toistavat. Jos joku tekee eri tavalla, niin hän tekee todennäköisesti väärin. Luovuudelle otollinen ilmapiiri on siellä, missä voi milloin tahansa sanoa työtoverille ”En osaa, en tiedä, en ole kuullutkaan asiasta, mutta mielellään otan selvää”. Luovuus puhkeaa kukkaansa luottamuksellisessa ilmapiirissä, jossa voi olla oma itsensä ja tuottaa ideoita pelkäämättä hylkäämistä. (Mäkisalo 2003:61, 62.)

Innostavassa työyhteisössä on:

- Aikaa ideoinnille (aikaa myös ajatella asiat loppuun asti ennen toimintaa)
- Tukea ideoinnille (uudelle idealle annetaan mahdollisuus, vaikka sen onnistuminen saattaa arveluttaa)
- Haasteita (ilman haasteita ei ole ideoitakaan)
- Vapautta (oma valinta siitä, kuinka työ toteutetaan)
- Tasa-arvoisuutta (johtajan luo on helppo mennä). Tiimien sisällä huolehditaan tasa-arvon toteutumisesta.

- Luottamusta ja avoimuutta (avoin viestintäkulttuuri, poikkeavistakin mielipiteitä pitää voida keskustella)
- Leikkimielisyyttä ja huumoria (työpaikalla saa olla myös hauskaa ja työ saa olla ilo)
- Konflikteja (tiettyä jännitettä tarvitaan silloin tällöin, samoin väittelyjä)
- Riskien ottoa (epäonnistumiset hyväksytään)

(Mäkisalo 2003:58, 59.)

7.7 Päiväkodin työntekijöiden kokemukset työnsä voimavaroista

Päiväkodin työntekijät kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä seuraavasti:

Vastaajista yksi kokee tärkeänä työyhteisönsä toimivan demokratian ja asioiden yhdessä pääkällyn. Yksi vastaaja kokee, että asioista sovitaan työyhteisössä yhteisesti.

Ammatillisuuteen liittyen yksi vastaajista mainitsee voimaannuttavana asiana oman kehitymisensä. Yksi vastaaja kokee motivoivana onnistumisen kokemuksia haasteellisissa asioissa (esim. jonkun lapsen ongelman selviäminen)

Voimaannuttavina asioina koetaan myös työn haasteellisuus ja monipuolisuus:

”Työssä antaa voimia pienryhmätoiminta, työn monipuolisuus ja se, että työn sisältöön saa vaikuttaa itse. Monia asioita voi kokeilla ja soveltaa käytäntöön. Omat vahvuudet saa ottaa käyttöön.”

”Saan voimaa mielenkiintoisesta työstä, jossa kaikki päivät ovat erilaisia.”

Arjen sujumisen kannalta myös toiminnan suunnittelu-aikaa pidetään tärkeänä:

”Tärkeää on, että työn ja vapaa-ajan suhde ok (saa itsenäisesti vaikuttaa suunnittelu-aikaan).”

”Mielestäni arki sujuu ja toiminta sekä työtavat ovat hyvin suunniteltuja ja toteutettavia. Suunnittelu-aikaan panostetaan, joten resurssit ovat kunnossa.”

Esimieheltä saadun tuen vastaajat kokevat seuraavasti:

Yksi vastaaja kokee toimivana esimiehen ongelmiin puuttumisen, nopeuden ja ammattitaidon. Yksi vastaaja kokee, että pomo on aina tavoitettavissa. Esimieheltä saatavaa tukea kuvaillaan myös seuraavasti:

”Tärkeää on että pomo ja tietty muut huomioivat, antavat palautetta, kiittävät, auttavat tarvittaessa, sovitetaan ja sovitellaan.”

Johtajan on myös tärkeää pitää langat käsissään. Yksi vastaaja kokee asioiden ja tapahtumien suunnittelun sekä organisoinnin toimivan hyvin.

Palautteen ja sosiaalisen tuen saaminen koetaan myös tärkeäksi:

”Johtaja antaa palautetta, usein muistaa kiittää kuluneesta viikosta.”

”Tärkeää on työkaverit, ja heidän aito välittäminen, esimiehen esimerkki.”

Päiväkodin työntekijät kokevat työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun seuraavasti:

Yksi vastaaja kokee työyhteisön tiedonkulun toimivan hyvin. Yksi vastaajista kokee kommunikoinnin toimivan palaverissa hyvin. Vuorovaikutusta kuvaillaan myös seuraavasti:

”Vuorovaikutus, tuki ja asioiden jakaminen on todella hyvin toimivaa. Tähän myös panostetaan, samoin työhyvinvointiin.”

Päiväkodin vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa paljon yhteistyön toimivuuteen. Yksi vastaaja kuvailee työryhmän yhteistyötä joustavaksi. Yksi vastaajista kokee olevansa tyytyväinen ”open” väliseen yhteistyöhön. Yksi vastaajista kuvailee työryhmän yhteistyötä toimivana, tyyliin ”kaveria ei jätetä”.

Työpaikan toimivaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua kuvailtiin myös seuraavasti:

”Työyhteisössämme on toimiva vuorovaikutus ja työkavereita arvostetaan. Kyllä oikeastaan kaikki toimii hyvin.”

”Toiminta on monipuolista ja vastuu siitä jakautuu työyhteisön kesken.”

Työpaikan ilmapiirin päiväkodin työntekijät kokevat seuraavasti:

Kaksi vastaajaa kokee, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki. Huumori näyttäytyy tärkeänä voimavarana työntekijöiden arjessa: Kaksi vastaajaa kokee huumorin työyhteisön voimavara-

na. Yksi vastaaja mainitsee voimaannuttavana asiana aikuisten hulluttelut ja yhteiset jutut. Yksi vastaaja saa voimaa työyhteisön ”huumorinkukista”.

Myös työyhteisön ihmissuhteet nähdään tärkeänä asiana. Yksi vastaajista mainitsee tärkeäksi asiaksi työpaikan ihmissuhteet. Yksi vastaaja mainitsee saavansa voimaa ihanista työkavereista ja yksi vastaaja työkavereilta saamastaan tuesta. Kaksi vastaaja kokee tärkeänä, että työryhmässä työkaverit huomioivat toinen toisensa.

Myös työ lasten parissa koetaan tärkeänä ja voimaannuttavana asiana. Yksi vastaajista mainitsee saavansa voimaa lasten oivalluksista ja toinen vastaaja kivoista hetkistä lasten kanssa.

Hyvässä ilmapiirissä työntekijä kokee myös työn imua:

”Saan voimaa työyhteisöstä, itse työstä (sen tuomista fiiliksistä)”

Päiväkodin työntekijät kokevat työstä/työtovereilta saamansa arvostuksen seuraavasti:

Kaksi vastaajaa kokee saavansa kannustusta työssään. Yksi vastaaja kokee saavansa arvostusta siten, että hänen mielipiteitään kuunnellaan ja tuodaan julki. Yhden vastaajan mielestä arvostus näkyy siten, että työntekijöitä kuunnellaan ja mielipiteitä arvostetaan. Yksi vastaaja kuvailee työssään saamansa arvostuksen näkyvän kuuntelemisena, kysymisenä ja kiittämisenä. Työntekijän työssään kokemaa arvostusta kuvaillaan myös seuraavasti:

”Arvostus näkyy kiitoksina, palautteen saamisena, kunnioituksena, muistamisena ja huomioimisena.”

”Työyhteisö ja johtaja ovat kiinnostuneita tekemisistäni ja luottamusta löytyy paljon.”

Työntekijät kokevat myös palautteen saamisen tärkeänä asiana työssään. Vastaajista yksi kokee saavansa työstään palautetta, yksi vastaaja pitää tärkeänä saamaansa palautetta niin työyhteisöltä kuin asiakkailtakin. Yksi työntekijä kokee saavansa työssään kannustusta ja kehumista. Yksi vastaaja kokee tärkeäksi lasten vanhemmilta saadun palautteen. Asiaa kuvailtiin myös seuraavasti:

”Palaute on tärkeää, niin työyhteisöltä kuin asiakkaalta.”

”Suurimmaksi osaksi arvostus näkyy suullisena palautteena ja hyvänä yhteishenkenä, toisiin ja toisten ammattitaitoon luotetaan, jokaiselle annetaan tilaa

ja kannustetaan olemaan oma itsesi ja käyttämään persoonallisia taitojasi ja ominaisuuksiasi.”

Palautetta pidetään varhaiskasvatustyössä myös voimaannuttavana asiana. Yksi vastaajista mainitsee myönteisen palautteen voimaannuttavan arjessa. Yksi vastaaja kokee saavansa voimaa lapsilta ja aikuisilta saadusta palautteesta. Yksi vastaaja mainitsee voimavaroina omat onnistumiset lapsien ja perheiden kanssa, kuten myös työstä saadun palautteen.

Työntekijän työssään kokemalla arvostuksella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Yksi työntekijä kokee työssään kokemansa arvostuksen auttavan jaksamaan. Asiaa kuvailtiin myös seuraavasti:

”Työntekijän hyvinvointi on asia, josta välitetään. Siitä huolehditaan ammatillisella ja henkilökohtaisella tasolla.”

Päiväkodin työntekijöiden kokemukset työyhteisön innovatiivisuudesta:

Yksi vastaaja kuvaili työyhteisön olevan innovatiivinen, heittäytyvä porukka. Yksi vastaaja kokee, että työyhteisössä keskustellaan paljon työtavoista ja menetelmistä. Yksi vastaaja pitää työryhmän vahvuutena innokkuutta, ja yksi vastaaja ideointia. Yhden vastaajan mielestä projektit toimivat hyvin.

Yksi vastaaja mainitsee voimaannuttavana asiana myös arjesta poikkeavat ”projektit”. Hän mainitsee työyhteisön kehittämisprojektin, joka toteutettiin työyhteisön muuttaessa uusiin tiloihin. Projektin nimenä oli ”Voimauttava työyhteisö”, jossa omien valokuvien kautta opittiin tuntemaan toinen toisiaan. Vastaajan mielestä projekti oli hyvä alku aloittaa uusissa toimiloissa.

Työryhmän innovatiivisuutta kuvattiin myös seuraavasti:

”Ollaan innovatiivisia, ututteria, lojaaleja, uskollisia yhteisille asioille, halutaan pitää yhteisestä hyvästä kiinni.”

8 PÄIVÄKODIN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖN VAATIMUSTEN SELVITTÄMINEN

Työn vaatimuksiin haimme vastauksia kysymyksestä *nro 7, Mitkä tekijät vievät voimia työssäsi?*

Työn vaatimukset viittaavat niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, jotka edellyttävät fyysisten ja/tai psyykkisten, kuten kognitiivisten tai emotionaalisten, ponnistelujen ylläpitämistä ja joihin tästä syystä liittyy jatkuvia fyysisiä ja /tai psykologisia kustannuksia. Vaikka onkin ehdotettu, että työn vaatimukset kuvaisivatkin enemmän työn haasteellisuutta kuin sen stressaavia puolia, vaatimukset voivat muodostua stressitekijöiksi tilanteissa, jotka edellyttävät kovia ponnisteluja odotetun suoritustason ylläpitämiseksi ja joista sen takia voi aiheutua kielteisiä seurauksia, kuten masentuneisuutta, ahdistuneisuutta tai työuupumusta. (Hakanen 2004:255.)

Työn imun kääntöpuoli on ”boreout” tai työhön leipääntynyt työntekijä, joka ei tunne tarmoa, ei koe työtään tai työpanostaan merkitykselliseksi eikä siten enää omistaudu työlleen. Työn imu ja työuupumus sen sijaan eivät ole saman kolikon eri kääntöpuolia. Ne ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta silti erillisiä ilmiöitä. Aito hyvinvointi (työn imu) voidaankin erottaa työpahoinvoinnista (esim. työuupumus), minkä vuoksi työhyvinvointi osoittautuukin moniulotteiseksi ilmiöksi. (Hakanen 2009:34.)

Työn vaatimuksia on, että suurin into työhön hiipuu ylipaineikkaassa työtilanteessa, jossa ei ole palautumiselle tai uudistavalle ajattelulle ja dialogille tilaa. (Hakanen 2009:36).

Yksittäisistä tekijöistä esimerkiksi työn määrällisen kuormittavuuden, työroolien epäselvyyden, asiakastyössä tunnekuormitusten, työpaikan ilmapiiriongelmien ja sosiaalisen tuen ja palautteen vähäisyyden sekä olemattomien mahdollisuuksien osallistua päätöksentekoon organisaatiossa on todettu olevan yhteydessä työuupumusoireiluun. Nämä ovat työtehtäviin, vuorovaikutussuhteisiin ja organisaatioon liittyviä, joihin suurin osa kaikesta työuupumustutkimuksesta on toistaiseksi kohdistunut. (Hakanen 2004:24.)

8.1 Työn määrällinen kuormittavuus

Kiire on nykyään jatkuvasti läsnä. Kiireen kokemuksella voidaan viestiä todellista työtilanteen karkaamista käsistä, jolloin töitä on yksinkertaisesti liikaa työaikaan ja resursseihin nähden. Eri ihmiset reagoivat eri tavoin samankaltaiseen työpaineeseen ja ilmaisevat tilanteensa eri tavalla. Toinen saattaa viestittää olemuksellaan tilanteenhallintaa, toinen taas voi häärtä ympäri huoneita paineitaan ja työkiireitään hokien ja tartuttaa kiireen muihinkin. Todellisen kiireen lisäksi kiireen jatkuva hokeminen on soluttautunut osaksi nykyajan ihmisen käyttäytymiskoodistoa. Jotkut erehtyvät kutsumaankin vauhdikasta tekemistä ”tekemisen meningiksi”, vaikka todellisuudessa stressaantuneen työnteko muuttuu puurtamiseksi. Ajattelun selkeys ja

varmuus vaihtuvat hosumiseksi. Toisaalta kiire on hyvä arkinen ja uskottava veruke. Aina kun tulee tarve katsoa asiaa eri tavalla, voi kadota kiireen taakse. (Paasivaara 2009:82.) Kiire on myös hyvä syy toisten kohtaamisen välttämiseen, hankalien asioiden sivuuttamiseen ja ristiriitojen pakenemiseen. Kiireen keskellä ei tarvitse myöskään uusiutua. On muistettava, ettei kiire ole sama asia kuin se, että tekee paljon asioita ja saa paljon aikaiseksi. (Paasivaara 2009:83.)

Kun erilaisen koulutuksen saaneet ihmiset työskentelevät yhdessä, on luonnollista, että ristiriitatilanteita syntyy. Tavallaan niitä pitääkin syntyä, kun eri näkökulmat avoimesti kohtaavat. Oleellista on, kuinka ristiriitoja osataan käsitellä. Usein varsinkin kiireisessä työympäristössä toisen näkökantaa on vaikea kuunnella, hyväksyä tai ymmärtää. Oma näkökulmaa ei ”ehditä” perustella. Aikaa ja paikkaa avoimelle keskustelulle ei ehkä ole olemassakaan. (Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008:102.) Ristiriitatilanteita tulee erityisen paljon silloin, kun ryhmällä on joitain muitakin paineita. Tiukka aikataulu ja resurssien vähäisyys ovat hyvin tavallisia paineita aiheuttavia tekijöitä työyhteisöissä. Ristiriitatilanteita on hyvin monenlaisia. Usein ryhmässä ollaan jopa eri mieltä siitä, mikä ristiriidan aiheuttaa. Ristiriidan alkusyy voi olla hyvinkin kaukana ja vaikeasti tunnistettavissa. (Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008:103.)

Ihmissuhdetyöntekijän työ ja arki on psyykkisesti vaativaa ja kuormittavaa, se vaatii ihmisen lähes kokonaisvaltaisesti. Työssä selviytyminen edellyttää aikaisempaa enemmän kognitiivista kyvykkyyttä, ammattitaitoa, paineiden sietokykyä sekä sosiaalisia taitoja. Miten tästä yhtälöstä selvittää? Kasvattajan pitäisi pystyä kokemaan iloa sekä elämästään että työstään. Ilo vaikuttaa ihmiseen energisoivasti sekä vaikuttaa positiivisesti ihmisen immuunijärjestelmään. Pahinta, mitä ihmiselle voi tapahtua, on se, että hän kadottaa ilon tunteen. Pitkäaikainen, erilaisista paineista, kiireestä ja tehokkuuden vaatimuksesta johtuva väsymys johtaa helposti ilon tunteiden vähenemiseen ja uupumukseen. Ihminen muuttuu myös ärtyisäksi, aggressiiviseksi ja vihamieliseksi. Uupumukseen kuuluu eränä suojelumekanismina kyynisyys. Kyynisyys johtaa pitkään jatkuessaan ylimielisyyteen muita kohtaan, koska kyyniseltä ihmiseltä on kadonnut herkkyys kokea aitoa iloa ja innostusta elämässään ja työssään. Ilon uudelleen löytäminen vaatii pitkäaikaisen itsetutkiskeluprosessin. Siksi kannattaa mieluummin ennalta ehkäistä ”ilonpuutostautia” kuin lähteä etsimään sitä uudelleen. Miten ihminen sekä yksityiselämässään että työssään pystyisi oivaltamaan, että yhteisöllisyys on se voimavara, jonka avulla ihminen voi kokea sosiaalista turvaa ja arvonantoa elämän kiivaissa muutoksissakin? (Isokorpi 2004:141.)

Työn vaatimukset ja hallinta vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Työn vaatimukset määräytyvät siitä, kuinka nopeasti ja lujasti työtä on tehtävä, kuinka paljon sitä on, onko siihen riittävästi aikaa ja onko siinä ristiriitaisia vaatimuksia. Stressin oletetaan olevan korkea, kun

vaatimukset ovat korkeat ja hallinnan mahdollisuudet alhaiset. Hallinnan puutteella on kohtalokkaita seurauksia. Jos ihminen toistuvasti kokee, ettei hänellä ole tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia, niin hänen valmiutensa toimia samankaltaisissa ja myöhemmin erilaissa tilanteisakin heikkenee. Hän ei usko voivansa vaikuttaa tapahtumien kulkuun eikä edes yritä muuttaa tilannetta. Tällainen hallinnan puute on haitallinen kuormitustekijä, joka aiheuttaa ahdistusta ja pitkittyessään voi johtaa masennukseen ja sairastumiseen. Kun passiivinen malli on opittu, siitä on vaikea oppia pois. (Manka 2008:191.) Koska poissaolot vaikeuttavat lähes poikkeuksetta koko työyhteisön toimintaa, työhyvinvoinnin voisi ajatella olevan työnantajien ja työyhteisön yhteinen intressi. (Vesterinen 2006:93).

Työn kuormittavuutta ajatellessa työsuunnittelulla on tärkeä merkitys. Parasta olisi, jos työn päämäärät olisi määritelty selkeästi niin, että ne ovat arkityössä saavutettavissa. Jos työntekijän rooli on sisäisesti ristiriitainen, se väsyttää, koska työntekijä ei koskaan voi olla työpäivän päättyessä yksiselitteisen tyytyväinen itseensä. Usein puhutaan siitä, mitä työntekijän pitäisi tehdä. Tulisi myös puhua siitä, mitä tehdä kun ei kyetä siihen, esim. silloin kun ryhmästä puuttuu henkilökuntaa. Ryhmän työntekijät voivat kukin kokea esim. kuormittavat tilanteet eri tavalla, jolloin työyhteisön olisi myös tärkeää käsitellä esim. työntekijän riittämättömyyden tunteita, jos halutaan työntekijöiden jaksavan työssään. (Heiske 1997:194.)

Työnantajan/esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että resursseja on riittävästi. Lasten päivähoidosta annetun asetuksen (239/1973;päivähoitoasetus) 6 §:ssä säädetään päiväkodissa hoito- ja kasvatustehtävissä olevien henkilöiden määrästä ja ammatillisesta kelpoisuudesta suhteessa päivähoidossa olevien lasten määrään. (Saarsalmi 2008:13-14). Päiväkodissa tulee hoito- ja kasvatustehtävissä olla vähintään yksi henkilö, jolla on sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen (804/92) 4 tai 5 §:ssä säädetty ammatillinen kelpoisuus, enintään seitsemää kokopäivähoidossa olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasta kohden. Enintään neljää alle kolmivuotiaista lasta kohden tulee päiväkodissa hoito- ja kasvatustehtävissä samoin olla vähintään yksi henkilö, jolla on edellä säädetty ammatillinen kelpoisuus.

Kunta voi poiketa 1 ja 2 momentissa säädetystä suhdeluvusta, jos lasten keskimääräiset hoitopäivät ovat jatkuvasti huomattavasti vähäisemmät kuin toimintapäivät.

(www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239)

8.2 Työroolien epäselvyys

Työtä tehdään usein moniammatillisissa tiimeissä. Työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä ja eri ammattiryhmistä. Osa työyhteisön toimivuutta on kyky hyödyntää erilaisten, eri-ikäisten ihmisten sekä eri ammattiryhmien kokemuksia ja osaamista. Työyhteisön menestys ja työilmapiiri perustuvat siihen, että eri tehtävissä olevat, eri tavoin koulutetut henkilöt kyke-

nevät tuomaan esille aidon näkemyksensä niistä tilanteista, joissa he päivittäin työskentelevät. He osaavat myös kuunnella muiden ammattilaisten näkökulmia tilanteista ja asioista sekä ymmärtävät, että myös asiakkaat ovat erilaisia. (Paasivaara 2009: 54.)

Minkälaisissa käytännön tilanteissa roolien yhteispeli ei sitten toimi ryhmän tavoitteiden mukaisesti? Rooliristiriitoja voi syntyä silloin, kun roolit ovat epämääräiset ja niiden rajat häilyvät. Lisäksi joku työryhmän jäsen voi saada liikaa tehtäviä roolissaan ja ylikuormittua. Tiimityössä yhteisvastuuperiaate voi joskus johtaa jäsentymättömänä siihen, että jonkun roolinhaltijan työtaakka kasvaa liian suureksi tai jokin tehtävä voi jäädä kokonaan tekemättä. Roolien määrittelyssä on tärkeää huomioida, mikä on sellaista osaamista, jota kaikilla ryhmän jäsenillä on, ja mikä on toisaalta jokaisen erityisosaamista. Tärkeä tavoite moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä on saada jokaisen asiantuntijaryhmän oma erityisosaaminen tehokkaaseen käyttöön. Työryhmän tai tiimin jäsenet voivat tarvittaessa pyytää tiimiltä tai esimieheltä rooliensa täsmentämistä. Rooleihin liittyvät vastuukysymykset on myös syytä selvittää. Niiden käsittely yhdessä on tärkeää moniammatilliseen tiimityöhön siirryttäessä. Vastuukysymykset ovat vaikeita. Periaatteessa tiimityössä kokonaisvastuu on kollektiivinen. Viralliset lainsäädännölliset vastuun määrittelyt on luonnollisesti otettava kuitenkin huomioon. Niissäkin saatetaan olla kehittämisen tarvetta. Yhteinen roolien täsmentäminen nopeuttaa muutosta, lisää ryhmän toiminnan tehokkuutta ja sen jäsenten työhyvinvointia. (Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008:96, 97.)

8.3 Asiakastyön tunnekuormitus

Vuorovaikutustyön vaikeus työntekijän kannalta on vastassa oleva toinen henkilö, jonka tavoitteet ja intressit eivät välttämättä ole samat kuin omat. Erityisesti silloin, kun toisena osapuolena on lapsen vanhempi, yhteisten tavoitteiden ja keinojen niiden saavuttamiseksi tulisi olla kohtuullisen yhtenäiset. Useimmiten näin onkin. Perinteisesti vanhemmat ovat pitäneet kodin ulkopuolisia kasvattajia auktoriteetteina ja ”kiltisti”, ehkä nöyrästikin ottaneet vastaan ohjeita kasvatuksesta. Suomalainen kasvatuskulttuuri on ollut pitkään melko yhtenäinen yksityisellä ja virallisella alueella. Tässä suhteessa aika on muuttanut paljon. Perherakenteiden muuttuminen, molempien vanhempien työssäkäynti, yksilöllisyyden korostuminen elämän valinnoista sekä yleinen yhteiskunnallinen tilanne arvomuutoksineen näkyy voimakkaasti kasvatusyhteisöjen toiminnassa. Yhteisöjen on muututtava vastaamaan ajan haasteisiin, vaiikkei se ole helppoa olisikaan. (Kiesiläinen 2003:31.)

Ammatti-ihminen joutuu päivittäin kohtaamaan asiakkaita, vanhempia ja muita henkilöitä, jotka ovat eri roolissa kuin hän itse. Aikuisen ihmisen elämään kuuluu useita rooleja, jotka helpottavat orientoitumista kussakin elämäntilanteessa tai päivittäisessä toimessa. On eri asia

olla äiti tai isä kuin opettaja tai lastenhoitaja, vaikka samat lapset olisivatkin yhteistyön syy. Äiti ja isä ovat yksityisiä ihmisiä, joiden tehtäviin kuuluu eri asioita kuin ammatti-ihmisen. Yhteistyössä molemmat lähtevät omista lähtökohdistaan ja tavoitteena on luoda yhteisiä tavoitteita ja saavuttaa ne yhdessä. Työnjako on osin selvä, osin se sovitaan tapauskohtaisesti. Ei voida yksiselitteisesti määrittää mikä on vanhempien tehtävä ja mikä muun kasvattajan, vaikka tätä määrittelyä yritetäänkin tehdä tänä päivänä intohimoisesti. (Kiesiläinen 2004:80, 81)

Yksi selvimpiä ja huolestuttavimpia kehityssuuntia on vanhempien nopeasti vähenevä kyky kantaa omaa kasvatusvastuutaan. Tämä väite koskee tietysti vain osaa perheistä, edelleen suurin osa hoitaa tehtävänsä erinomaisesti. Voidaankin sanoa ”haitarin” kasvaneen. Tällä hetkellä on aiempaa enemmän niitä vanhempia, jotka tekevät kaikkensa lastensa eteen. Toisaalta on huolestuttavasti kasvava joukko sellaisia, jotka ovat lähes avuttomia lastensa hoidossa ja kasvatuksessa. Tässä ei ole kysymys edes vanhempien yhteiskunnallisesta asemasta, avuttomuutta on sekä hyvin toimeentulevissa perheissä että niissä perheissä, joissa on monia elämänhallintaan liittyviä ongelmia. Kysymyksessä näyttää olevan lumipallo-ilmiö, jonka kasvuahti on kova. (Kiesiläinen 2004:32.)

Kodin perustehtävä on yhteiskunnassa jatkuvassa muutoksessa. Se kuuluu kuitenkin ihmisten yksityiseen alueeseen ja siksi sitä ei voi tarkasti määritellä. Vanhemmilla on lakisääteisiä velvollisuuksia lapsiaan kohtaan, mutta ne on määritelty niin väljiksi, että erot vanhemmuuden hoidossa voivat olla todella suuret. Perustehtävä on joka tapauksessa huomattavasti laajempi kuin kodin ulkopuolisten kasvattajien. Tämä on hyvä ymmärtää silloin, kun puhutaan ”lapsen parhaasta”, ja hämmästellessään vanhempien ja ammatti-ihmisten erilaisia näkemyksiä. Vaikka vanhempien tehtävänä on kantaa päävastuu lapsistaan, on vuorovaikutusvastuu yhteistyössä muiden kasvattajien kanssa ammatti-ihmisillä. Vuorovaikutusvastuu ei tarkoita kodin tehtävien ottamista tai kodin vastuun kantamista. Se tarkoittaa ainoastaan vastuuta siitä vuorovaikutuksesta, jota perhe ja ammatti-ihmiset toteuttavat. (Kiesiläinen 2004:81.)

Vuorovaikutustaitojen näkeminen ammattitaitona kasvatustyössä on suhteellisen uusi asia. Työyhteisöjen demokratisoituminen, yhteisöllistyminen ja tiimityö vaativat sellaisia yhteistyötaitoja, joita ei ole osattu opettaa, eikä oikein osata vielä. Vuorovaikutustaitojen hallinnan välttämättömyys on laajentunut lasten kohtaamisesta vanhempien, työtovereiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kohtaamiseen päivittäin. Asenteet ihmissuhteiden ”kemiallisesta” laadusta elävät voimakkaina ja jarruttavat siksi muutenkin vaikeata oppimistehtävää. Usein vaikeuksia tuottaa myös ymmärtää ammattityötä tekevän ja asiakkaan (esimerkiksi päivähoitolapsen vanhemman) vuorovaikutussuhteen laatua. Ammatti-ihminen vastaa vuorovaikutuksesta, koska se on hänen työnsä. Hän on siinä pätevä ja ammattitaitoinen, riippumatta vastapuolesta, joka on yksityinen henkilö ja jonka vuorovaikutustaidot voivat olla täysin

ennustamattomia. Mitä heikommat taidot yksityisellä henkilöllä on, sitä vaativampi tehtävä on ammatti-ihmisellä. Ammattitaitoinen selviää siitä paremmin kuin ammattitaidoton. Vaikka ihmisinä ollaan tasa-arvoisia, on vastuu vuorovaikutuksesta aina ammatti-ihmisillä. Asian hyväksyminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää yhteisöissä: kuitenkin se on edellytys vuorovaikutusammattitaidon kehittymiselle. Mikäli sitä ei hyväksy, joutuu hyväksymään sen, että asiansa vuorovaikutustaidot määrittelevät onnistumista omassa ammatissa. Toisin sanoen asiat eivät suju usein siksi, että toinen on hankala tai ”henkilökemiat” eivät vain sovi yhteen. (Kiesiläinen 2004:19, 20.)

Työntekijän huoli lapsen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista voi olla työntekijälle hyvinkin raskas tunnekuormitusta aiheuttava tekijä. Huolen puheeksi ottaminen ei ole työntekijälle helppoa, mutta joskus työntekijällä on jopa velvollisuus ammattilaisena puuttua perheiden asioihin. Työntekijöillä on em. asioiden suhteen tietynlaisia velvoitteita työssään: esim. lastensuojeluilmoituksen tekeminen. Lastensuojelulain 25 §:n mukaan ilmoitusvelvollisen tulee viipymättä ilmoittaa salassapitosäännösten estämättä kunnan lastensuojeluviranomaisille, jos on tehtävässään saanut tietää lapsesta, jonka

- hoidon ja huolenpidon tarve,
- kehitystä vaarantavat olosuhteet, tai
- oma käyttäytyminen

edellyttävät että lastensuojelun tarve selvitetään. Säännös velvoittaa yhtäläisesti julkisen ja yksityisen päivähoidon järjestäjiä ja tuottajia, sekä kaikkia niiden palveluksessa olevia. (Saarsalmi 2008:45.)

Jokaisessa asiakassuhteessa syntyy työntekijälle intuitiivinen kuva, joka rakentuu kognitiivisesta, emotionaalisesta ja moraalista elementistä.

Kognitiivinen elementti sisältää ne havainnot, mielikuvat, ajatukset ja assosiaatiot, joita vuorovaikutussuhde ja tilanne synnyttävät. Näitä säätelevät työntekijän koulutustausta, työkokemus ja elämänhistoria. Emme koskaan voi varmasti tietää, miten ihmiset tulevat toimimaan tai mitä heidän elämässään seuraavaksi tapahtuu. Ennakointi on psyyken eräs tärkeä perusominaisuus. (Eriksson 2007:21,22.)

Emotionaalinen elementti sisältää vuorovaikutussuhteen ja tilanteen työntekijässä herättämät tunteet. Tunteita voi ymmärtää vain tunteella. Toista ihmistä voi ymmärtää samaistumalla hänen elämysmaailmaansa. Tunnekokemus, tuntuma tilanteesta tekee havainnot mielekkäiksi antamalla niille merkityksen. (Eriksson 2007:22.)

Moraalinen elementti sisältää työntekijän arvion siitä, mikä on oikein ja mikä väärin, mutta arvion myös siitä, mikä tässä kontaktissa ja työtehtävässä on minua velvoittavaa. (Eriksson 2007:22).

Työntekijän toiminta syntyy näiden kolmen elementin eli kognitiivisen, emotionaalisen ja moraalisen yhdistelmästä. Tämä yhdistelmä hahmottuu sekä hetki hetkeltä että pitkien prosessien ja pohdintojen aikana. Tekojen seurauksia ei voi varsinaisesti tietää, kaikki toiminta on lopulta kokeilevaa ja tunnustelevaa. Vasta teot tehtyään työntekijä voi arvioida niiden seurauksia ja oppia lisää sekä jokaisesta asiakassuhteesta ja sen mahdollisuuksista että yleisimminkin vastaavanlaisten tilanteiden hoitamisesta. (Eriksson 2007:22.)

8.4 Työpaikan ilmapiiriongelmat ja sosiaalisen tuen vähäisyys

Ihmiset, joilla on taipumusta äkkipikaisuuteen, saattavat perustella huonoa käytöstään, esimerkiksi aggressiivista tai työkeää suhtautumista kolleegaan, aitoudellaan ja sillä, että ”olen tällainen, en voi sille mitään”. Tämä on vuorovaikutustyössä ammattivirhe. Tuntuu pelottavalta ajatella, että erittäin vastuullisessa ihmissuhdetyössä olisi paljon ihmisiä, jotka eivät voisi itse vaikuttaa tai kantaa vastuuta omasta käyttäytymisestään. Sehän tarkoittaisi sitä, että työtä tekisi itselleenkin arvaamattomat ammattilaiset. Erityisen tärkeää omien tunteiden ja tekojen seurausten tunteminen on lasten kanssa työtä tekeville. (Kiesiläinen 2004:46.)

On paljon helpompaa saada aikaan pahoinvointia kuin hyvinvointia. Pahaa oloa voi levittää ympärilleen helposti. Oma ärtyneisyys tarttuu muihin huomaamattomalla tavalla ja luo kireän ilmapiirin. Toisten arviointi, selän takana puhuminen, toisen kustannuksella pilailu tai jopa suoranainen työpaikalla kiusaaminen ovat esimerkkejä siitä, kuinka henkilö joka itse voi pahoin, voi levittää omaa pahaa olo ympärilleen. Mikäli tällainen henkilö on esimiesasemassa, leviää työilmapiiriin jaksamista kuluttava syöpä entistäkin nopeammin. (Vesterinen 2006:83.)

Yksityisessä elämässä emme paljon erottele tunteita ja tekoja. Ne tuntuvat kulkevan luonnollisesti käsi kädessä ja voimme toisen käyttäytymisestä arvioida, miltä hänestä tuntuu. Jokainen kantaa seuraukset toiminnastaan itse, silloinkin kun ne ovat epämiellyttäviä. Jos ei kykene lainkaan säätämään käyttäytymistään voi käydä niin, että ihmissuhteet tulevat rajoittuneiksi ja toistuvasti rikkoutuvat. Kuitenkin yksityisellä ihmisellä on oikeus valita ystävänsä ja kumppaninsa. Tätä oikeutta ei ole vuorovaikutuksen ammattilaisella. Hän ei voi valita asiakkaitaan, ei työtovereitaan eikä yhteistyökumppaneitaan kuin hyvin rajoitetusti. Siksi on voitava edellyttää, että työntekijällä on näin vaativan tehtävän edellyttämä ammattitaito. (Kiesiläinen 2004:46.)

Vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii tunteiden ymmärtämistä. Työelämä synnyttää monenlaisia tunteita - myös kuluttavia ja haastavia, sellaisia, joista ei edes haluaisi puhua. Näistä syntyvät epäoikeudenmukaisuuden tunne, kuulluksi tulemattomuuden tunne ja epäaidot kohtaamiset. (Paasivaara 2009:31.)

Toimiva työyhteisö ei ole ristiriidaton. Ristiriidat ja erimielisyydet ovat työyhteisön arkea. Suurin osa työyhteisöissä syntyvistä ristiriidoista kyetään hoitamaan niin, etteivät ne henkilöidy tai laajene. Työpaikan ristiriidat voivat alkaa käsittelemättömistä näkemys- ja mielipide-eroista. Pitkittyessään ristiriita johtaa yhteistyöongelmiin, klikkiytymiseen, puolien valintaan ja mustavalkoajatteluun. Pahimmillaan pitkittynyt konfliktikierre voi synnyttää epäasiallista kohtelua ja kiusaamista työssä. Ongelmia tulee, kun ristiriitoja ja ihmisten välisiä törmäyksiä ei osata käsitellä tai ratkaista työyhteisössä. Parhaimmillaan ristiriidat ja konfliktit ovat viestin tuojia. Ne kertovat siitä mistä kannattaisi keskustella ja sopia yhdessä. Niiden ratkominen yhdessä auttaa työyhteisöä oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Työyhteisössä syntyvät ristiriidat tulisi pyrkiä selvittämään siellä, missä ne ovat syntyneetkin - työpaikalla. Oleellista on, että ihmissuhdeongelmiin tartutaan ajoissa, ennen kuin ne henkilöityvät. Työyhteisön ihmissuhdeongelmia tulee tarkastella ensisijaisesti työn näkökulmasta. Ainoa keino tilanteen ratkaisemiseksi on ottaa tilanne puheeksi asianosaisten kanssa.

http://www.ttl.fi/tyoyhteisö_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja

Kokemuksesta tiedämme, mitä seuraamuksia on siitä, jos esim. kahden tai useamman ihmisen välisessä vuorovaikutussuhteessa on pahoja ongelmia työpaikalla. Vuorovaikutusongelmat eivät häiritse vain näiden ihmisten työtä ja yhteistoimintaa, vaan vaikutukset heijastuvat myös muihin työyhteisön jäseniin ja heidän toimintaansa. Ihmiset tulevat varovaisiksi puheissaan ja keskustelukulttuuri saattaa olennaisesti muuttua. Tieto ei kulje ihmisten välillä, ja asioita tulkitaan väärin, koska suora vuorovaikutus vähenee. Tiedämme myös, että ihmiset eivät aina suinkaan ymmärrä toisiaan ja toistensa puhetta, vaikka heidän välillään ei olisikaan mitään ongelmia. Ihmisten vuorovaikutus ja viestintä on monella tavalla yksilöllistä ja persoonallista. Tämä johtuu toisaalta siitä, että ihmiset tekevät havaintoja ympäröivästä maailmasta valikoiden ja eri tavoin. Heidän kokemusmaailmansa on myös erilainen, ja heidän arvois-
saan ja arvostuksissaan on eroja. (Haapamäki ym. 2000:53.)

Työyhteisön eräs toimivuuden mittari onkin seurata, millainen on valittu palaverikäytäntö:

- Ovatko käytänteet mykistäviä vai sallivatko ne moniäänisyyden?
- Ovatko käytännöt joka tilanteessa samankaltaisia?
- Ovatko ne innostusta vai jäykkyyttä suosivia?
- Uskalletaanko työyhteisössä ilmaista itseään?(Paasivaara 2009:60.)

Valitettavan monen työyhteisön ainoa yhteisöllisyyden muoto on ”valittamiskerho”, joka tarkoittaa sitä, että kahden tai useamman ihmisen kohdatessa aloitetaan sen kertominen, miten huonosti asiat ovat ja miten mikään ei muutu. (Mäkisalo 2004:15).

Työyhteisön sosiaalisella tuella tarkoitetaan sosiaaliin suhteisiin liittyvää, terveyttä edistävää tai stressiä ehkäisevää ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa työntekijät antavat ja saavat henkistä, emotionaalista, tiedollista, toiminnallista ja aineellista tukea. (Paasivaara 2009:25). Sosiaalisten tekijöiden oletetaan toimivan puskureina työn hallinnan ja vaatimusten mallissa. Työpaikan sosiaalisen tuen on myös nähty vastaavan ryhmään liittymisen tarpeisiin, jotka ovat ihmisen perimmäisiä tarpeita. Se on myös voimavarana työn vaatimuksista selviämässä, ja työn hallinnan kanssa se muodostaa yhteisöllisen selviytymisjärjestelmän, joka suojaa työntekijöitä työhön liittyvistä rakenteellisista vaatimuksista ja paineilta. (Manka 2008:193.)

Johtajat ja kollegat voivat olla tärkeitä sosiaalisen tuen lähteitä kaikissa ihmisen elämään liittyvissä kuormitus - ja muutostilanteissa sekä niihin sopeutumisessa, mutta aivan erityisesti he ovat tärkeitä työperäisen kuormittumisen ja työperäisten ongelmien kohdatessa. Tutkimusten mukaan henkilöstöä suojelee työuupumuksesta esimieheltä saatu sosiaalinen tuki, joka ilmenee yksilön kunnioittamisena ja arvostamisena, empaattisena huomioonottamisena sekä puolueettomana suhtautumisena. Sosiaalinen tuki vastaa ihmisen tarpeeseen kuulua ryhmään. Se on myös voimavara, joka on tarpeen työn vaatimuksista selviytymiseksi. (Paasivaara 2009:26.)

Sosiaalisten suhteiden laatua työyhteisössä kuvaavat seuraavat tekijät:

- yhteenkuuluvuus
- sitoutuneisuus
- ilmaisen avoimuus
- ristiriitojen vähyys

(Paasivaara 2009:27.)

8.5 Palautteen vähäisyys

Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta. Palautteen antaminen ja saaminen on erittäin helppo, nopea ja edullinen tapa vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin. Työntekijä tarvitsee palautetta, ja hän haluaa olla näkyvä ja hyväksytty.

Palautteen myötä yksilölle muodostuu käsitys itsestään ja hän voi peilata toimintaansa ja käyttäytymistään sitä vasten. Vastaavasti voidaan ajatella, että jos ihminen ei saa palautetta,

hän ikään kuin lakkaa olemasta. Palautteen saaminen onkin työhyvinvoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Paasivaara 2009:89.)

Kielteistäkään palautteen antamista ei pidä pelätä, kunhan san tekee asiallisesti ja sellaisessa tilanteessa ja ilmapiirissä, jossa vastaanottaja kokee olonsa turvalliseksi. Ennen kielteisen arvostelun esittämistä on välttämätöntä varmistua siitä, että arvostelun perusteet ovat oikeat. Myös parannusehdotuksia on syytä valmistella. (Paasivaara 2009:90.) Yleensä ajatellaan että konfliktit ovat haitallisia ja niitä täytyy sen vuoksi välttää. Näin ei suinkaan aina ole. Jos ristiriita ilmaistaan, perustellaan ja käsitellään kunnolla ja avoimesti, se herättää luottamusta ja on omiaan lisäämään toisten ryhmän jäsenten ymmärrystä näkökulmaan. Voisi sanoa, että moniammatillisessa yhteistyössä ristiriidat ovat väistämättömiä. Moniäänisyys, erilaiset näkemykset ja mielipiteet ovat sitä materiaalia, joka on tärkeä pohja moniammatillisessa päätöksenteossa. (Isoherranen, Rekola, Nurminen 2008:102.)

Työstä saatu palaute auttaa jäsentämään työtä. Palautteen merkitystä työyhteisössä ei voida korostaa liikaa. Hyvä palaute antaa työntekijälle energiaa ja ehkäisee uupumista. Se antaa työntekijälle ”riittävyden” tunteen palkkioksi ponnistuksesta. Vastaavasti arvostavan palautteen puute tai jatkuva negatiivinen palaute lisäävät väsymisen ja loppuunpalamisen riskejä. (Heiske 1997:194.)

8.6 Päiväkodin työntekijöiden kokemukset työnsä vaatimuksista

Päiväkodin työntekijät kokevat työnsä määrällisen kuormittavuuden seuraavasti:

Poissaolot vaikeuttavat koko työyhteisön toimintaa. Kuusi vastaajista piti työn kuormittavana tekijänä sairauspoissaoloja tai muita poissaoloja. Yksi vastaajista koki poissaoloista johtuen, että henkilöstöresurssit ovat vähäiset.

Yksi vastaaja kuudesta kuvaili sairauspoissaoloja seuraavasti:

”Kuormittavaa on henkilökunnan sairastelukierre, joka jatkuu pidempään ja arjen tilanteissa joudutaan jatkuvasti venymään.”

Yksi vastaajista koki kuormittavana tekijänä liiallisen työmäärän ja yksi vastaajista koki kuormittavana tekijänä liiallista stressiä. Yksi vastaajista kuvaili kiirettä seuraavasti:

”Kuormittavaa on ajoittainen kiire, jolloin alkaa tuntua, että kaikki työt jäävät puolitiehen.”

Huono sää voi joskus vaikuttaa lasten ulkoiluun. Yksi vastaaja koki säätilan (jos on huono ilma) työn kuormittavaksi tekijäksi. Yksi vastaajista koki työn henkistä raskautta välillä ja kuvaili sitä seuraavanlaisesti:

” Kuormittavaa on työn henkinen raskaus välillä, toisaalta se on myös puoli, joka antaa eniten kokemuksia (onnistumisia tai epäonnistumisia). ”

Päiväkodin työntekijöiden kokemukset työroolien toimivuudesta:

Työroolien epäselvyys ei noussut esiin kuormittavana tekijänä päiväkodin työntekijöiden vastauksissa.

Päiväkodin työntekijöiden kokemukset asiakastyön tunnekuormituksesta :

Asiakastyön tunnekuormitus nousi selkeästi esille työn kuormittavana tekijänä. Vastaajista kuusi koki asiakastyön tunnekuormitusta: Yhdelle vastaajista asiakastyön tunnekuormitusta aiheutti vaativat / hankalasti käsiteltävät vanhemmat sekä yhdelle vastaajalle haastavat vanhemmat. Vastaajat kuvailivat asiakastyön tunnekuormitusta myös seuraavasti:

”Asiattomat vanhemmat =epäreilu tai asiaton palaute.”

”Kuormittavaa on perheiden ongelmat (alkoholismi, piittaamattomuus: lasten-suojeluilmoituksen teko.)”

Yksi vastaajista piti ongelmien yhtäaikaista kasaantumista lasten ja vanhempien kanssa asiakastyön tunnekuormittavana tekijänä. Yksi vastaajista koki jatkuvia ristiriitatilanteita lasten kanssa tunnekuormittavina tekijöinä.

Päiväkodin työntekijöiden kokemukset työpaikan ilmapiiristä ja sosiaalisesta tuesta:

Yksi vastaajista koki työn kuormittavana tekijänä työyhteisön vaikeasti ratkaistavia ristiriitatilanteita. Yksi vastaaja koki kuormittavana tekijänä henkilöstön ristiriitatilanteet: ”ei ole yhtä ainoaa totuutta tai viisautta”.

Yksi vastaajista koki ajoittain huonoa fiilistä, epäonnistumisen tunnetta.

Päiväkodin työntekijöiden kokemukset palautteen vähäisyydestä:

Palautteen vähäisyys ei noussut vastaajien vastauksissa kuormittavaksi tekijäksi

9 TYÖNTEKIJÖIDEN SWOT- ANALYYSI-VASTAUSTEN PURKUA

Selvitettyämme tarkastelukohteena olevan päiväkodin työyhteisön voimavarat ja kuormittavat asiat, keskityimme SWOT-analyysistä nouseviin asioihin.

9.1 Vahvuudet

Vahvuuksia kannattaa edelleen vahvistaa, olla niistä tyytyväinen ja antaa itselleen myönteistä palautetta. Vahvuudet lisäävät kollektiivista itsetuntoa: ”Hyvä me, tässä olemme onnistuneet”(Mäkisalo 2003:65.)

Haastatellun työyhteisön työntekijät pitävät työyhteisön vahvuutena omaleimaisuutta (erotu- taan muista), monipuolista osaamista, ammattitaitoa ja kokemusta.

Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun osalta koetaan, että vuorovaikutus ja yhteistyö toimii hyvin. Työyhteisössä keskustellaan ja kuunnellaan toinen toisiaan. Pienryhmätoiminta ja omahoita- jasysteemi koetaan hyvänä työmuotona, kaikki aikuiset tuntevat työyhteisön päiväkodin kaikki lapset.

Ilmapiiriä kuvaillaan joustavaksi. Yhteishenki ja ryhmädynamiikka toimii. Yhteistyötä kuvail- laan yhteen hiileen puhaltamisena ja yhteen köyteen vetämisenä. Hyvää ilmapiiriä leimaa huumori.

Työyhteisön vahvuuksina koetaan yhteiset arvot, erilaiset persoonat ja samanhenkisyys sekä henkilökunnan halu työskennellä lasten kanssa, sekä käyttää päiväkodin vakiintuneita työta- poja.

Työyhteisön innovatiivisuutta kuvaa innokkuus ja uteliaisuus uusille asioille.

9.2 Heikkoudet

Heikkoudet ovat asioita, joihin pitää jollain tavalla puuttua ja pyrkiä korjaamaan niitä. Jos heikkouksia on paljon, kannattaa niitä priorisoida. Liian monia asioita ei kerralla kannata lähteä kehittämään.(Mäkisalo 2003:65.)

Työn määrällistä kuormittavuutta pidetään työyhteisössä heikkoutena. Tähän ovat syynä mm. sairastumiset, jos henkilökuntaa yhtä aikaa pois. Em. asia vaikuttaa työssä jaksamiseen. Työn määrällistä kuormittavuutta kuvailtiin myös seuraavasti:

”Työn heikkouksia ovat työn määrän kuormittavuus ajoittain ja ajautuminen helposti liian moneen projektiin ja tekemiseen.”

”Välillä uupumus uhkaa, koska kaikki tekevät työtä sataprosenttisesti.”

”Jos joku henkilökunnasta uupuu.”

Työroolien epäselvyys nousi työyhteisön heikkouksissa esille työtehtävien epätasaisena jakautumisena toisinaan. Huomioitavaa on se, että työroolien epäselvyys ei noussut työn kuormittavana tekijänä esille.

Ilmapiiriongelmat ja sosiaalisen tuen vähyys koettiin vastaajien mielestä heikkoutena työyhteisössä. Työyhteisössä koetaan tiedon puutetta, hankalia asioita ”märehdittää” ja työpaikan pientä kokoa, eli työyksikön pienuutta, pidetään heikkoutena.

Ilmapiiriongelmat ja sosiaalisen tuen vähäisyys näkyy vastaajien mielestä myös seuraavasti:

”Työntekijät eivät uskalla riittävästi keskustella suoraan, vaikeista henkilöön kohdistuvista asioista.”

”Armeliaisuus toisen heikkoja osioita kohtaan ja kunnioitus vahvoja osaamisalueita kohtaan. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea.”

Heikkouksina mainittiin myös, että työhön ei pysty sitoutumaan. Omahoitajasysteemiä kuormittaa vaihtuvuus. Yksi vastaaja mainitsi myös henkilökunnan vaihtuvuuden uhkana, että kaikki olisivat samanlaisia persoonia.

9.3 Mahdollisuudet

Mahdollisuuksia voidaan käyttää hyväksi toiminnan kehittämisessä ja myös heikkouksien korjaamisessa. Mahdollisuudet ovat niitä asioita, joita emme ole tarpeeksi osanneet huomioida tai hyödyntää arkipäivän työssämme. (Mäkisalo 2003:65.)

Työyhteisön mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä mainittiin mm. seuraavaa:

"Mitä pidempään sama porukka (henkilökunta), syntyy lujempi luottamus, pysyy yksilönä heittäytymään ja kokeilemaan uutta."

Työyhteisön vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä mainittiin mahdollisuuksina innostunut työyhteisö. Vastauksissa mainittiin myös, että työyhteisön saadessa lisää ikää (työyhteisönä,) asiat sujuvat soljuvasti = synergia, jota pitkään yhdessä työskennelleet voivat tuottaa.

Mahdollisuuksina mainittiin innovatiivinen porukka, joka mahdollistaa isotkin projektit. Lisäksi työyhteisön mahdollisuuksia kuvailtiin myös seuraavasti:

"Mahdollisuus toteuttaa aivan loistavaa työtä varhaiskasvatuksessa (sitähän me teemme jo nyt, mutta aina voi kehittyä.)"

"Mahdollisuus kokeilla eri työtapoja & mahdollisuuksia (aivan uusia työtapoja & projekteja)."

"Uusien asioiden kokeilu (luovien ratkaisujen löytäminen, ennakkoluulottomuus)."

"Mahdollisuus kehittää toimintaa vieläkin monipuolisemmaksi."

Myös tilojen käyttö koettiin työssä mahdollisuutena. Em. mahdollistaakin ryhmän eriyttämisen sekä yksilöllisen huomioimisen lasten keskuudessa.

9.4 Uhat

Uhkien tiedostaminen on tärkeää siksi, etteivät ne pääsisi yllättämään. Uhkien tiedostamisen jälkeen voidaan miettiä, mitä niistä on mahdollista torjua ja minkä kanssa on opittava elämään tai onko sellaisia uhkia, jotka voidaan kääntää jopa mahdollisuuksiksi. (Mäkisalo 2003:65.)

Tulevaisuuden uhkana päiväkodin työntekijät pitävät työn määrällistä kuormitusta, ilmapölyongelmia ja sosiaalisen tuen vähäisyyttä.

Työn määrällisessä kuormittavuudessa nousi esille liian suuren työmäärän kanssa kamppailu (vastaaja pohti tekevätkö työntekijät toisinaan liikaa ja liian suuria projekteja). Uhkaksi koettiin myös jos joku henkilökunnasta uupuu.

Vastaajat kuvailivat tulevaisuuden uhkakuvana työn määrällistä kuormittavuutta seuraavanlaaisesti:

"Resurssit... pärjätään pienemmällä henkilökunnan määrällä poikkeustilanteissa (sairaslomat yms.), mutta ne kuluttavat ja rasittavat pidemmän päälle = ylimääräiset työtehtävät, kun paikataan sairaalomalaista."

"Kaikki tekevät työtä 100 % (välillä uupumus uhkaa)."

Työpaikan ilmapiiriongelmia ja sosiaalisen tuen vähäisyyttä vastaajat kuvailivat seuraavanlaaisesti:

"Ongelmien märehminen paisuu yhä suuremmaksi, jos ei haluta ratkaista niitä."

"Toiminta jää pinnalliseksi ja alkaa toistua samanlaisena, jos ei ole halua ottaa asioista selvää."

"Mummoutuminen asenteissa."

"Henkilökunta vaihtuu usein."

"Näköalattomuus ja muutosvastarinta."

Muita uhkia:

Tulevaisuuden uhkana mainittiin myös epäonnistumiset mahdollisissa tulevilla rekrytoinneilla.

10 PÄIVÄKODIN TYÖNTEKIJÖIDEN OMIA EHDOTUKSIA TYÖHYVINVOINTINSA KEHITTÄMISEEN

Halusimme kuulla päiväkodin työntekijöiden omia ehdotuksia siitä, miten työhyvinvointia voisi parantaa. Näitä asioita kysyimme kysymyksessä

- nro 5, *Mitkä asiat kaipaavat kehittämistä työyhteisössäsi?*

Työrooleissa vastuualueissa oli epäselvyyttä. Toiveena oli mm. että materiaalit laitettaisiin oikeille paikoille.

Organisointiin liittyviin asioihin toivottiin myös parannusta: *"Yleensä kaikki organisointiin liittyvät asiat, koska jokainen palanen (henkilökunnan jäsen) on tärkeä palanen."*

Palautteen osalta negatiivisen palautteen antamisessa/vastaanottamisessa koettiin olevan kehittämisen varaa.

Tiedonkulun osalta toivottiin kehittämistä arkisten asioiden tiedonkulkuun isojen ja pienten pään välillä (lapsikohtaiset asiat, joita ei voi tauluille kirjoittaa)

Työssä käytettäviin koneisiin ja laitteisiin toivottiin myös parannusta: *”Teknisten laitteiden toimimattomuus/kestävyys on kenties asia, jota ehdottaisin kehitettäväksi (kannettavat tietokeet, kamerat)”*

Työntekijät pohtivat kysymyksissä 8 ja 9 keinoja, joilla voitaisiin parantaa työhyvinvointia:

- nro 8, *Miten työyhteisön hyvinvointiin voitaisiin mielestäsi parhaiten vaikuttaa?*
- nro 9, *Miten itse voit vaikuttaa omaan ja työyhteisön hyvinvointiin?*

Päiväkodin työntekijöiden mielestä hyvään ilmapiiriin voi vaikuttaa rehellisyyden ja avoimen ilmapiirin avulla, että vaikeistakin asioista voi puhua. Henkilökunnan sitoutuminen ja pysyvyys vaikuttaa myös työyhteisön hyvinvointiin paljon. Työntekijöiden mielestä pitäisi olla myös riittävästi aikaa jakaa yhteistä todellisuutta ja sen herättämiä yksilöllisiä ajatuksia ja tunteita (turvallisuus ja luottamus työyhteisön sisällä). Ilmapiiriin koettiin voitavan vaikuttaa panostamalla siihen, olemalla läsnä ja pitämällä yllä hyvää positiivista, kuuntelevaa ja auttavaa toimintatapaa. Työntekijöiden mielestä on myös tärkeää puuttua työssä ilmeneviin epäkohtiin, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin.

Vuorovaikutuksen osalta keskustelun ja mielipiteiden kuuntelemista pidetään tärkeänä asiana. Henkilökohtaisella tasolla pidetään tärkeänä ottaa työyhteisön muut jäsenet huomioon. Avoimuutta, muista välittämistä ja tukemista pidetään tärkeänä seikkana. Erilaisuuden hyväksymistä pidetään myös tärkeänä, ottamalla jokainen työyhteisön jäsen omana persoonanaan huomioon (vahvuudet). Yhteistyötä voidaan parantaa työntekijöiden mielestä joustavuudella. Tarpeen vaatiessa myös toimivaa työnohjausta pidetään hyvänä asiana.

Tiedonkulkuun voidaan työntekijöiden mielestä vaikuttaa säännöllisillä palavereilla, tiedonkulusta huolehtimisella sekä yhteisellä ajalla = perjantaipalaverit.

Innovatiivinen työyhteisö syntyy päiväkodin työntekijöiden mielestä esim. tuomalla ideoita, antamalla palautetta kun työkaveri onnistuu jossain. Hyvien koulutuksien ja säännöllisten kehittämispäivien/-iltojen koetaan vaikuttavan työyhteisön luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Työntekijät pitävät myös tärkeänä, että on aikaa tehdä työtä (suunnitella ja valmistella).

Tasa-arvoista kohtelua pidetään tärkeänä. On tärkeää että kaikkia arvostetaan ja kaikki ovat samalla viivalla riippumatta koulutuksesta. Yhteisiä arvoja pidetään tärkeänä ja että ne ovat yhdessä luotu. Päiväkodin työntekijöiden mielestä itse voi osoittaa arvostusta työtoverille ymmärtämällä erilaisuutta. Asioita voi tehdä monella tavalla ja päästä samaan lopputulokseen. Työntekijöiden mielestä arvostus näkyy myös siinä, että kaikki ovat mukana yhteisissä jutuissa, eikä kukaan jää ulkopuoliseksi edes keskusteluissa.

Työntekijät kokevat, että on tärkeää kannustaa ja tukea työkavereita heidän työssään ja antaa avointa, mutta armeliasta palautetta. Yhden vastaajan mukaan kiittäminen unohtuu työn tohinassa liian usein. Myös palautteen antamista työkaverille pidetään tärkeänä silloin, kun työkaveri onnistuu jossain.

Työntekijät mainitsevat myös henkilökohtaisen vastuun tärkeyden. Omaan työhyvinvointiin panostamista pidetään tärkeänä, kuten myös huomion kiinnittämistä omaan jaksamiseen (vapaa-aika ja harrastukset yms.) Työntekijöiden mielestä on tärkeää hoitaa oma työ kunnolla ja huolehtia yhteisesti sovituista asioista. Yksi vastaaja kuvailee asiaa ”hoitamalla omat asiansi huolella, jottei muille koidu siitä harmia”

Esimiehen koetaan pystyvän vaikuttavan työhyvinvointiin mm. työyhteisön yhteisillä kehittämispäivillä ja sekä hyvällä resurssoinnilla.

11 YHTEENVETOA TULOKSISTA

Voimme todeta, että löysimme tutkimuskysymyksiimme vastaukset tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Löysimme työntekijöiden voimavara- ja kuormitustekijät sekä kyseisen päiväkodin työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet. Työyhteisön nykyisissä voimavaroissa piilee varmasti myös uinuvia voimavaroja, jotka saadaan käyttöön, kunhan vahvistetaan jo olemassa olevia voimavaroja. Esimerkiksi riittävien resurssien avulla turvataan työntekijöiden luovuus, motivaatio ja innokkuus työn tekemiseen ja työssä jaksamiseen. Työn iloa tunteva työntekijä jaksaa olla innovatiivinen ja suhtautua työnsä kehittämiseen positiivisesti, toisin kuin työhön väsynyt ihminen, joka uupuneena saattaa kynnistyä ja menettää kiinnostuksensa työtään ja sen kehittämistä kohtaan.

11.1 Voimavarapolku

Päiväkodin työntekijöiden vastauksista voi päätellä, että he voivat melko hyvin vaikuttaa työhönsä. Vastaajat tuovat esiin työnkuvansa monipuolisuuden, ja pienryhmätyöskentely koetaan selkeästi hyvänä työskentelytapana. Toimintaa voi suunnitella itsenäisesti ja hyödyntää siinä omia vahvuuksia.

Muutama vastaaja antaa ymmärtää, että työn suunnitteluun panostetaan. Herää vain kysymys, onko se aika pois ryhmältä. Kun suunnitteleva henkilö ei ole läsnä ryhmässä, tilanne voi kuormittaa muuta henkilökuntaa. Onkin tärkeää, että tarpeellisista resursseista huolehditaan tilanteen niin vaatiessa.

Työntekijöiden vastauksista voi päätellä, että työpaikalla toimitaan demokraattisesti, mietitään ja päätetään asioista yhdessä. Koska kyseessä on pieni työyhteisö, vaikuttaa siltä, että asioista on helppoa sopia ja keskustella yhteisesti. Tosin kun on pienestä työyhteisöstä kyse, voi vaarana olla myös liian tiivis yhteisymmärryksen toive, jolloin joku saattaa kokea vaikeaksi tilanteen, jolloin hän on asiasta eri mieltä kuin toiset.

Asioista keskustellaan - herää vain kysymys onko keskustelulle tarpeeksi aikaa?

Esim. työsuunnitteluilloilla on tärkeä merkitys työn suunnittelussa.

Vastaajat arvostavat palautteen saamista. Palautteen osalta koetaan, että esimies antaa palautetta, usein muistaa kiittää kuluneesta viikosta. Vastaajat kokevat positiivisena, että esimies on aina tavoitettavissa. Lisäksi ongelmiin puututaan, ja niihin puututaan nopeasti ja ammattitaidolla. Palautteen merkitys koetaan työssä voimaannuttavana elementtinä.

Vastaajat kokevat tärkeäksi vanhemmilta, lapsilta, työkavereilta ja esimiehiltä saadun palautteen.

Vastaajien vastauksista saa kuvan, että työyhteisön vuorovaikutus on avointa ja toimivaa. Työyhteisössä jaetaan asioita, kuunnellaan, tuetaan ja arvostetaan toinen toisiaan. Tiedonkulku ja kommunikointi on palaverissa toimivaa.

Vastaajat kuvailevat työryhmän toimivuutta käsitteellä ”kaveria ei jätetä”. Myös ”opejen välinen yhteistyö” todetaan toimivaksi. Yhteistyötä kuvaillaan myös yhteen hiileen puhaltamisena ja yhteen köyteen vetämisenä. Yhteistyötä leimaa samanhenkisyys ja yhteiset arvot. Vastaajien mukaan ihmisten erilaisuutta pidetään hyvänä asiana, tyyliin ”antaa kaikkien kukkien kukkia”. Myös huumori kuuluu vahvasti ryhmän arkeen. Huumori, huumorinkukat, hulluttelut ja yhteiset jutut ovat tärkeä osa kasvattajien arkea ja toimii näin voimaannuttavana elementtinä työntekijöille.

Työ lasten kanssa antaa paljon työntekijöille. Vastaajat kokevat lasten kanssa tehtävän yhteistyön tärkeänä ja voimaannuttavana asiana. Voimaa saa myös lasten oivalluksista ja kivoista hetkistä lasten kanssa.

Vastaajien vastauksista saa kuvan hyvästä ilmapiiristä. Ilmapiiriä kuvaillaan mm. hyvällä yhteishengellä. Ryhmässä myös huomioidaan toinen toisensa. Vastaajat kokevat työyhteisön ihmissuhteet tärkeäksi. Työkavereilta saa voimaa ja tukea.

Työyhteisössä arvostus näkyy mm. kannustuksena, kiitoksena, palautteen saamisena, kunnioituksena, muistamisena, huomioimisena, mielipiteiden kuuntelemisena ja arvostamisena sekä esimiehen ja työyhteisön tukena. Ryhmässä on myös kokemus, että työhyvinvointi on asia, josta välitetään. Siitä huolehditaan niin ammatillisella kuin henkilökohtaisella tasolla.

Vastaajien vastauksista voi päätellä, että työyhteisöstä löytyy luovuutta, innokkuutta, leikkiä mieltä ja uteliaisuutta uusille asioille. Myös keskinäinen luottamus näyttelee tärkeää osaa työntekijöiden välillä. Vastaajat mainitsevat ryhmän vahvuudeksi monipuolisen osaamisen ja ammattitaidon. Voisikin ajatella, että työryhmällä on kaikki edellytykset luovalle innovatiivisuudelle, kunhan vain suunnittelu- ja ajattelutyölle annetaan tarpeeksi aikaa. Suurempien projektien toteutuminen on haasteellista silloin, jos ryhmästä puuttuu työntekijöitä esim. lomien tai sairauden vuoksi. Tietty määrä realismia on silloin paikallaan. Työpaikalla voisi olla vaikkapa lista niistä tehtävistä, mitä jätetään tekemättä, jos henkilökuntaa on poissa.

11.2 Kuormituspolku

Vastaajat kokivat selkeästi kuormittavaksi tekijäksi työn määrällisen kuormittavuuden. Varsinkin henkilökunnan sairastelut ja siitä johtuva työntekijöiden resurssipula aiheuttaa työn kuormitusta. Yksi vastaajista koki myös ajoittaista kiirettä työpaikalla. Kiireen kokemus voi viestiä siitä, että töitä on liikaa työaikaan ja resursseihin nähden.

Vastaajat eivät tuoneet vastauksissaan esiin työroolien epäselvyydestä aiheutuvaa kuormitusta. Voidaankin havainnoida, että työntekijät kokevat työroolinsa selkeiksi.

Vastauksien perusteella asiakastyön tunnekuormitus on selkeä työn kuormittava tekijä. Varsinkin haastavat vanhemmat aiheuttavat työntekijöille asiakastyön tunnekuormitusta sekä perheiden ongelmat. Asiaton tai epäreilu palaute vanhemmilta koetaan kuormittavana tekijänä työssä. Myös ristiriitatilanteet lasten vanhempien tai lasten kanssa voivat aiheuttaa päiväkodin työntekijälle tunnekuormitusta.

Työntekijän ammattitaito ja vahva ammatillisuus auttaa työntekijää kohtaamaan erityistä hoitoa, kasvatusta ja tukea vaativat lapset sekä haastavat vanhemmat. Em. tilanteessa esimieheltä ja koko työyhteisöltä saatavat konkreettiset neuvot, ohjaus ja henkinen tuki auttavat työntekijää kohtamaan em. tilanteita. Työnohjaus on paikka, missä työntekijä voi turvallisesti puhua vaikeista asioista. Mahdollista ammatillista tukea saa myös kiertävältä erityislastentarhanopettajalta.

Vastauksien perusteella työyhteisössä ei koeta sosiaalisen tuen vähäisyyttä. Näin ollen voisi havainnoida, että työyhteisössä on pääasiassa hyvä yhteishenki, missä työntekijät saavat tukea toisiltaan. Työntekijät saavat myös esimieheltään sosiaalista tukea, mikä on merkittävää työhyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvoinnin kuormittavaksi tekijäksi nousi työpaikan ilmapiiriongelmat. Muutama vastaaja koki, että työyhteisössä on vaikea ratkaista henkilöstön välisiä ristiriitatilanteita. On asioita, joista on vaikea puhua ja saattaa olla vaikeaa tuoda asia esille. Kuitenkin jos löytyisi rohkeus ottaa asia puheeksi, puhdistaisi se työilmapiiriä ja saattaisi myös auttaa pääsemään kyseisestä ongelmasta eroon. Dialoginen vuorovaikutus onkin hyvä tapa kohdata vaikeita asioita. Joskus tarvitaan ulkopuolista auttajaa, jolloin työnohjaus voisi olla varteen otettava vaihtoehto.

11.3 Kehittämisen kohteita työyhteisössä

Vastauksien perusteella osa vastaajista kokee vuorovaikutuksen toimivana, mikä näkyy kuuntelemisena ja keskustelemisena. Kuitenkin em. on noussut myös kehittämisen kohteeksi, jossa toivotaan tiedonkulun parantamista isojen ja pienten ryhmän välillä (lapsia koskevat asiat, joita ei voi laittaa ilmoitustaululle näkyviin).

Työyhteisö on innovatiivinen. Työyhteisössä kokeillaan ennakkoluulottomasti eri työtapoja ja uskalletaan ”heittäytyä” kokeilemaan uusia projekteja. Em. asia voi kuitenkin jossain määrin muodostua kuormittavaksi tekijäksi, jos resurssit eivät ole riittävät (sairauspoissaolot, lomat, koulutukset). Yksi työntekijä mainitseekin: *”Tehdäänkö liian isoja projekteja.”*

Esimiehen tukeen vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Esimies kannustaa, kiittää, on läsnä ja tavoitettavissa. Esimiehelle kohdennettuja kehittämisen kohteita oli muutama: Yhteiselle reflektiolle toivottiin lisää aikaa. Lisäksi toiveena oli, että kaikki organisaatioon liittyvät asiat huomioitaisiin, jolla viitattiin jokaiseen henkilökunnan jäseneen, koska koettiin, että jokainen palanen on tärkeä.

Vaikka vastauksien perusteella voidaan havainnoida, että työyhteisön vuorovaikutus on avointa, siellä puhalletaan yhteen hiileen, ja kuunnellaan ja keskustellaan asioista, niin kuitenkin ilmapiiriongelmat nousivat myös työhyvinvoinnin kehittämisen kohteiksi. Osa vastaajista kokee, että vaikeista henkilöstöön kohdistuvista asioista ei uskalleta puhua ja vaikeita asioita jäädään ”märehtimään”.

Mielenkiintoista oli huomata, että päiväkodin työntekijät eivät nostaneet asiakastyön tunnekuormitusta kehittämistä vaativaksi asiaksi, mutta kuitenkin se nousi esille kuormittavana tekijänä heidän vastauksissaan. Pidämme kuitenkin tärkeänä sen nostamista kehittämisen kohteeksi, koska se selkeästi kuormittaa työntekijöitä ja vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Olisikin tärkeää että työntekijä saa työyhteisön ja esimiehen tukea ja apua, sekä tarvittaessa myös työnohjausta tai koulutusta.

Työuupumusta ei yksikään vastaajista kokenut, mutta sen uhka on kyseissä päiväkodissa olemassa, koska työpaikalla koetaan, että työtä tehdään sataprosenttisesti ja välillä uupumus uhkaa. Em. asia näkyy vastaajajien SWOT-analyysin vastauksissa niin työn heikkouksien kuin uhkien puolella. Tämän vuoksi esimiehen olisi tärkeää kiinnittää huomiota riittäviin resursseihin, jotta työntekijät eivät uupuisi. Jotta voidaan tarjota laadukasta varhaiskasvatusta, työntekijän työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys; väsynyt työntekijä ei jaksa antaa työhönsä samaa panosta kuin työn imua tunteva työntekijä.

Vastaajat tuovat esiin, että pärjätään pienemmällä henkilökunnan määrällä poikkeustilanteissa (sairaslomat yms.), mutta ne kuluttavat ja rasittavat pidemmän päälle. Poissaoloista johtuen työntekijät saavat ylimääräisiä tehtäviä, kun he paikkaavat sairauslomalaista. Lisäksi vastaajat tuovat esiin liian suuren työmäärän kanssa kamppailemista. Pohditaan tehdäänkö toisinaan liikaa ja liian suuria projekteja.

Onkin tärkeää, että esim. projektit ovat realistisia toteuttaa esim. silloin, jos henkilökuntaa puuttuu.

Kehittämisen kohteeksi nousi myös yksittäisiä asioita, kuten kokemus negatiivisen palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Palautteen vähäisyys on kuormittava tekijä, johon työyhteisön kannattaa kiinnittää huomiota, vaikka sitä kokisikin pieni osa työyhteisöstä.

Teknisiin laitteisiin (kamerat, tietokoneet) toivottiin parannusta.

12 MITÄ TYÖPAIKALLA VOIDAAN TEHDÄ TYÖN IMUN PARANTAMISEKSI?

Työn imun voimaannuttamaksi työyhteisöksi kehittyminen edellyttää pysähtymistä, tilaa ja aikaa. Vauhtisokea, kiireestä toiseen ryntäävä yhteisö ei koskaan pääse ymmärrykseen itsestään: siitä mikä sille olisi parasta ja missä sen parhaat mahdollisuudet ovat. Vaadittava aika ja vuoropuhelu ei ole kohtuuton panostus: kukoistavaksi rakentavan ja myönteisen vuorovaikutuksen työyhteisöksi kehittyminen vie todennäköisesti vähemmän aikaa, kuin tämän mahdollisuuden hukkaava työyhteisö käyttää ongelmiansa selvittämiseen. Lisäksi tarvitaan johdon ja työntekijöiden suostumusta ja joskus myös anteeksiantamista: olemme valmiita uudenlaiseen tapaan olla vuorovaikutuksessa ja toimia yhdessä riippumatta siitä, mitä joskus on ollut. Luottamus kasvaa pienistä etenemisistä ja siitä, että jokainen kantaa vastuuta toiminnastaan. Tärkeintä on johdonmukaisuus, jolla myönteinen ja rakentava (vastakohtana mitätöivä, välinpitämätön ja epäoikeudenmukainen) näkyy organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa tekemisissä. Työelämäkeskusteluja leimaavasta kyynisyydestä on vihdoin pystyttävä hellittämään. (Hakanen 2009:61.)

On tärkeää korjata havaitut epäkohdat työssä. Epäkohtien lisäksi työyhteisön olisi hyvä tunnistaa omat vahvuutensa ja voimavaransa ja vaalia ja vahvistaa niitä entisestään. Työyhteisön vahvuudet ovat niitä asioita, jotka ylläpitävät työmoraalia ja hyvinvointia myös kiperissä tilanteissa, esimerkiksi työn muutoksissa. Kuten muussakin elämässä, työpaikalla hyvinvointia edistävät paitsi toisten innostus ja tuki, myös sellaiset tuntemukset kuin kiitollisuus silloin, kun kiitollisuuteen on aihetta. Samoin anteeksiantaminen on taito, joka voi avata työpaikan henkisiä lukkoja ja purkaa huonoa ilmapiiriä. Ennen kaikkea se rakentaa luottamusta ja myönteisyyttä ja lisää anteeksi antajan ja saajan hyvinvointia. (Hakanen, Ahola ym. 2009:87, 88)

Kehittämistyössä ei voida sivuuttaa ihmisen ja työn välisen suhteen tarkastelua. Mielekäs työ onkin ihmiselle eräänlainen elämisen ja olemassaolon mielekkyyden perusta. Ollakseen mielekäästä työn tulisi olla riittävän kiinnostavaa, itsenäistä, haastavaa ja kehittävää. Lisäksi työstä tulisi saada myönteistä palautetta. (Vesterinen 2006:86.) Kehittämistyössä voidaan tuskin myöskään sivuuttaa työryhmän toiminnan ja työpaikan ihmissuhteiden tarkastelua. Työryhmän kypsyyden tasoa voidaan aina kehittää ja samalla voidaan saavuttaa parannuksia työskentelyn sujuvuudesta. Myös ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan monin tavoin kehittää. (Vesterinen 2006:86.)

12.1 Esimies työyhteisön tukijana

Monet organisaatiotason keinot huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista kuuluvat esimiehelle ja välittyvät työyhteisöön nimenomaan heidän kauttaan. Lähiesimiehillä on työntekijöiden hyvinvointiin liittyvä näköalapaikka ja lakisääteinen vastuu kuormitustilanteiden selittämisestä ja mahdollisten epäkohtien korjaamisesta. (Hakanen, Ahola ym. 2009:93.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että työyhteisössä on aikaa yhteisten asioiden ja mahdollisten ongelmien käsittelemiseen. Muuten töitä vain suoritetaan ja ylläpidetään vallitsevaa tilannetta. Tällöin ongelmien käsittely siirtyy usein käytäville tai kahvipöytiin ja mutkistuu entisestään. (Hakanen, Ahola ym. 2009:93, 94.)

Esimies on aina esimerkki muille. Hänen tulisi kyetä aikuiseen, kypsään ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Tavoitteellinen, innostava, kannustava ja oikeudenmukaiseksi koettu sekä käsityksiään muuttamaan kykenevä, mutta silti selkeä esimies saa luultavasti myös muut mukaansa. Tällöin työntekijä myös jaksaa huomattavasti paremmin kuin tukahduttavassa ja jäykässä ilmapiirissä. (Hakanen, Ahola ym. 2009:95, 96.)

Johtamistyössä esimiehellä on käytössään erilaisia johtamisen välineitä organisaation ja ihmisten kehittämiseksi. Erääksi keskeiseksi johtamisen välineeksi on vakiintunut kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun tärkeä ja hyväksytty asema organisaatioiden johtamistoiminnassa voisi antaa sille myös ainutlaatuisen mahdollisuuden olla arvoperustaisen johtamisen väylä; paikka ja tila, jossa esimies ja työntekijä voivat käydä keskustelua, jossa toteutuisivat arvoina välittäminen, luottamus, yhteisöllisyys, kannustaminen jne. Näin luotaisiin välittäviä, kannustavia ja luovia organisaatioita hyvän johtamistyön tuloksena. (Vesterinen 2006:141.)

12.2 Dialoginen vuoropuhelu

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Työpaikoilla voikin tehdä havaintoja samoissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden hyvin erilaisista työhyvinvoinnin kokemuksista. Kun yksi kamppailee vakavien jaksamisongelmien kanssa, toinen voi samanaikaisesti nauttia ja innostua työstään päivä toisensa jälkeen. Syyt hyvinvoinnin eroihin voivat johtua hyvin monista yksilön taustatekijöistä (esim. ikä, sukupuoli, koulutus, perhetilanne) tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä (esim. epäoikeudenmukainen johtaminen). Osaselitys koetun työhyvinvoinnin eroihin voi löytyä myös työntekijöiden omasta persoonallisuudesta. (Vesterinen 2006:7,8.) Yhteisen kokemusmaailman rakentamiseksi kannattaa usein keskusteluin selvittää, mikä työyhteisössämme tuottaa hyvinvointia ja mikä koetaan pahoinvointina. (Vesterinen 2006:24).

Dialogia toivotaan yleisimminkin suomalaisen työelämään, erityisesti esimiestyöhön, mutta toki myös kaikkien muiden työssä olevien vuorovaikutustilanteisiin. (Vesterinen 2006:145). Dialogia tarvitaan, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi ja voitaisiin luoda uusia tapoja ajatella ja näin osallistua innovaatioihin, joita työelämä tarvitsee. Dialoginen oppiminen organisaatioissa on oppimisprosessi kaikille, myös esimiehille, koska asia on kaikille uusi. Tässä prosessissa jokainen voi antautua tietämättömäksi ja uskaltautua kysymään pelkäämättä tietämättömäksi leimautumista. Jokaisen tulee kyseenalaista myös omia ajattelutottumuksiaan ja yrittää ymmärtää erilaisia näkökulmia. Dialogisessa lähestymistavassa ei ole olemassa mitään ehdotonta ja yhtä ainoa oikeaa totuutta, vaan erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä toisen ihmisen kunnioittava kohtaaminen. (Vesterinen 2006:145,146.) Teorioita ja kirjoja voi lukea, mutta dialogin taidon täytyy lähteä sydäimestä. Dialogissa mitataan ihmisen suhtautuminen toiseen ihmiseen. (Vesterinen 2006:150).

Kollektiivista ajattelua voidaan synnyttää myös kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa, jollainen kehityskeskustelu on. Vaikka kehityskeskustelussa keskustelijoina ovat esimies ja alainen, ei tässä dialogin periaatteen mukaisesti tarvita auktoriteettia vaan fasilitaattori, joka uskaltautuu itse mukaan puheeseen. Esimies toimii alaiselle peilinä eikä pyri muuttamaan alaisen mielipidettä. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on saada alainen itse käsittämään, mitä hänellä on mielessä, tekemättä johtopäätöksiä tai tuomitsematta. (Vesterinen 2006:149.) Tällainen esimiehen aito dialoginen suhtautumistapa kehityskeskustelussa ei voi olla näkymättä vuorovaikutustilanteessa esimiehen ja alaisen välillä, kuten se ei myöskään voi olla näkymättä organisaatioissa, joissa esimiehillä yleisesti on dialoginen suhtautumistapa työntekijöihin. Tämä puolestaan edistää hyvinvointia työssä ja auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. (Vesterinen 2006:151.)

12.3 Työnohjaus

Työnohjaus määritellään kokemuksellisen oppimisen muodoksi, jossa pyritään kehittämään reflektiivisempää suhdetta omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön. Työnohjauksen tavoitteena on työntekijän ammatillinen kasvu ja työssä jaksaminen. (Vesterinen 2006:14.)

Työnohjauksella on käytännössä ja tutkimuksissa havaittu olevan monia positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työtehtävien edellyttämää ammattitaitoa ei voi hankkia tai kehittää pelkän teoreettisen tiedon varassa eikä myöskään vain työtä tekemällä. Kehittymiseen tarvitaan myös pysähtymistä. Työnohjauksesta vastaa työnohjaajakoulutuksen saanut kokenut työelämän asiantuntija. (Vesterinen 2006:163.)

12.4 Tiedonkulku

Tiedonkulku on hyvin tärkeää työpaikalla. Esimerkiksi tutkimuspäiväkotimme ongelmaksi koettiin tiedonkulun siirtymisen ongelmat ”isojen” ja ”pienten” lasten ryhmien välillä, koska kaikkia asioita ei voi laittaa tiedoksi esim. ilmoitustaululle. Työyhteisössä kannattaakin yhdessä miettiä, mikä olisi hyvä ja toimiva tapa tiedottaa yhteisistä asioista. Tämä voi olla esim. talon yhteinen ”reissuvihko”, sähköposti, viikkotiedote tms. Luonnollisesti yhteiset palaverit ovat myös tärkeitä tiedonkulun foorumeita.

12.5 Huolen puheeksi ottaminen asiakastilanteissa

Huolen puheeksi ottamisen menetelmä sopii tilanteisiin, joissa lapsen liittyvä huoli halutaan ottaa käsittelyyn hänen huoltajiensa kanssa. Menetelmän avulla voidaan ottaa hankala asia puheeksi kunnioittavasti ja samalla asianosaisille tukea tarjoten. Menetelmällä saadaan aikaan yllättyneitä ja joskus torjuviaakin ensireaktioita, mutta myös helpotusta ja mahdollisuuksia rakentaa työntekijän ja huoltajan suhde arvailujen sijaan avoimuuteen perustuvaksi. (Eriksson 2009:12.)

Puheeksiotto on dialoginen menetelmä. Dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Dialogissa jokainen hellittää otettaan vakaasta käsityksestään ja kuuntelee mahdollisuuksia, jotka syntyvät suhteesta muihin ja olisivat ilman tätä suhdetta jääneet huomaamatta. Dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, mutta ei välttämättä yhteisymmärrys vaan se että ymmärretään, miten muut ajattelevat. Dialogin lopputulosta ei kukaan tiedä ja juuri siinä on sen uudistava, eteenpäin vievä voima. Painopiste on enemmän kuuntelemisessä kuin puhumisessa. Dialogissa on kysymys kokonaisvaltaisesta kontaktissa tapahtuvasta kommunikaatiosta, joka toteutuu mm. puheena, eleinä, ilmeinä ja tunteina. (Eriksson 2007:37.)

Työntekijän huolen lähtökohtana on lapsen tai perheen jokin pulma. Työntekijän huoli koskee aina asiakkaan tulevaisuutta. Huolen taustalla on työntekijän intuitiivinen kuva sekä lapsen tilanteesta, että omista ja tiedossa olevan verkoston oletetuista voimavaroista. Huoli herää työntekijän lapsen tilanteesta tekemien havaintojen pohjalta. Näitä havaintoja tarkastellaan aikaisempaan oppimaan, kokemuksiin ja tietoihin. Näin saa kokonaisvaltaisen näkemyksen tilanteesta, joka voi ilmetä eriasteisena huolena. (Eriksson 2007:21.)

Huolta herättävät havainnot perheessä kannattaa kirjata ylös, koska se helpottaa huolen puheeksi ottamista. Huoltajan on helpompi muodostaa käsitys siitä, mistä ollaan huolissaan, jos työntekijä kertoo konkreettisista havainnoistaan ja miten huolta herättävä toimii eri tilanteissa. Huolen konkretisointi auttaa työntekijää myös pohtimaan tukitekojaan. Jos huoli on suuri, työskentelyä helpottaa huolen jäsentely pienempiin osiin. Jos huolenaiheita on paljon, voi pohtia, mihin juuri nyt olisi olennaisinta puuttua. Huolten puheeksi ottamisen voi jakaa useampaan keskustelukertaan, jolloin huoltajakin saa aikaa pohdiskella kuulemaansa. (Eriksson 2007:23.)

Etukäteen voi miettiä sitäkin, millä sanoin ottaa huolensa puheeksi ja jopa sanoittaa avauslauseita. Kaikki asiakkaat, työntekijät, huolet ja kohtaamistilanteet ovat ainutlaatuisia. Yhtä tärkeää kuin sanat on tietysti ihmisten kunnioittava kohtaaminen ja hänen oman elämänsä asiantuntijuuden arvostaminen. (Eriksson 2007: 23,24.)

Kun huomataan, että jonkun perheen tilanne vaatii huolen puheeksi ottamisen, olisi hyvä jos voisi hyödyntää moniammatillista työtiimiä. Esimerkiksi neuvolan terveydenhoitajan ymmärrys ja tilanteenymmärrys eivät voi samasta lapsesta olla samanlaista kuin päiväkodin työntekijän. Kokoamalla työntekijöiden tieto ja ymmärrys saadaan rikkaampi ja monipuolisempi kuva lapsen tilanteesta (Eriksson 2007:24.) Puheeksi ottamisen tukena voidaan käyttää lomaketta, jossa asiaa lähestytään ennakkoiden. Lomake sisältää tietyt kysymykset, joiden avulla voi valmistautua puheeksiottotilanteeseen sekä arvioida jälkikäteen puheeksi ottoa. (Eriksson 2007:12.)

12.6 Työuupumuksen ennaltaehkäisy

Mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä, jotta työn ilo lisääntyisi ja työuupumukseen johtamilta tilanteilta välttyttäisiin? Tärkeintä olisi tiedostaa uhkan mahdollisuus, koska työtilanteita ennakoiden uupumusta voidaan ehkäistä. On huomattavasti vaikeampi tarttua tilanteeseen silloin, kun ote on jo kadonnut. Tiedostaminen lähtee organisaation arvomaailman tunnistamisesta: minkälaista työsuoritusta pidetään hyvänä kussakin työyhteisössä? (Manka 2008:176.)

Joskus työn vaatimukset voivat johtaa jopa työuupumukseen. Työuupumuksella, burnoutilla, tarkoitetaan vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen, lopulta uupumusasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys, kyynistynyt asennoituminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Kaikkein yleisimmällä tasolla työuupumus voidaan nähdä asteittaisena seurauksena siitä, että työntekijä on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle ja saanut liian vähän vastineeksi. Työuupumukselle on harvoin nimettävissä yhtä ainoaa syytä. Osittain tämä johtuu työuupumuksen hitaasta kehitymisestä, jolloin uupuminen voi tuoda mukanaan uusia ja toissijaisia oireita edelleen syventäviä ongelmia, kuten ihmissuhdevaikeudet työpaikalla. Näyttö työuupumuksen yhteyksistä työn ja työolojen epäkohtiin on kuitenkin vakuuttavaa. (Hakanen 2004:22,24.)

Työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvointi päiväkodeissa vaikuttaa olennaisesti töiden sujumiseen ja toimintaan lasten kanssa sekä tätä kautta myös hoidettavien lasten hyvinvointiin. Päiväkodin tehtävänä ja tavoitteena on tarjota heille lämpimät ihmissuhteet, suotuisa kasvuympäristö ja kehitystä edistävää toimintaa. Kun työntekijä on stressaantunut, hän kykenee huolehtimaan lasten perushoidosta, mutta hänellä ei ole välttämättä enää resursseja kehityksen tukemiseen tai lämpimien ihmissuhteiden vaalimiseen; työt tehdään rutiinilla, mutta luovuudelle ei ole tilaa, eikä lapsen tunteisiin aina jakseta vastata. Pitkään jatkunut voimakas stressi voi johtaa loppuun palamiseen (burnout), mikä ilmenee mm. uupumisena, työmotivaation menettämisenä ja välinpitämättömyytenä hoidettavista. Työntekijöiden uupuminen johtaa paitsi hoidon laadun heikkenemiseen, myös lisääntyneeseen sairasteluun ja työvoiman vaihtumiseen. Työyhteisön toimivuus vaikuttaa sekä stressaavien tilanteiden syntyyn että työyhteisön tapoihin hallita näitä tilanteita. Hyvin toimivassa työyhteisössä stressaavia tilanteita esiintyy vähemmän kuin heikosti toimivassa. Hyvin toimiva työyhteisö myös osaa käsitellä ongelmia niin, ettei työntekijöille pääse syntymään voimakasta stressiä. (Keskinen 2000:32, 33.)

Ongelmat, jotka jäävät pitkään käsittelemättä, latautuvat. Loppuun palamisriskin tiedetään olevan suurempi yhteisöissä, joissa asioita ei kyetä käsittelemään suoraan. Vastaavasti työntekijät jaksavat työssä paremmin, jos he kykenevät tarttumaan suoraan tärkeisiin asioihin. (Heiske 1997:102, 103.)

Tutkimuskohteemme päiväkodissa työntekijät eivät tuoneet kyselyn vastauksissa esille, että he kokisivat työuupumusta työpaikallaan. Kuitenkin työyhteisössä on olemassa työuupumuksen uhka, koska kuormittavia tekijöitä on useampia; työn määrällistä kuormitusta, asiakastyön tunnekuormitusta sekä henkilöstön ristiriidat kuormittavat myös osaa työntekijöistä. Jos kuormittavia tekijöitä on paljon, on työuupumuksen uhka todellinen.

Yksi vastaajista kokee huonoa fiilistä ja epäonnistumisen tunnetta. Esimiehen kuin työtovereiden olisi tärkeää kiinnittää huomiota työkaverin jaksamiseen. Ennaltaehkäisy ja asioihin nopea puuttuminen edesauttaa siihen, että kukaan ei väsy työssään eikä koe työuupumusta.

Työmäärää on jatkuvasti seurattava, ettei se paisu hallitsemattomaksi. Ihmiset venyvät paljon, mutta jokaisella on rajansa. Töiden lisääntyessä tulee arvioida, mitä on mahdollista saada aikaan tällä panoksella. On harhaa, että yhtä aikaa voisi panostaa sekä määrään että laatuun. Olisikin hyvä olla etukäteen mietittynä periaatteet myös erikoistilanteita varten, ikään kuin ennakoida ennakoimattomuutta. (Hakanen, Ahola ym, 2009:31,32.)

Työuupumusta vastaan taistelemisessa ei riitä, että päädytään tilaan, jossa työuupumuksen oireet poistuvat. Tavoitteena on päästä tilaan, jolle on tyypillistä ihmisen aktiivisuus ja mielihyvän saaminen työstä. Tätä tilaa kutsutaan työnimukseksi. (Vesterinen 2006:83.)

13 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön avulla olemme saaneet syvempää käsitystä työhyvinvoinnista ja keinoista, joilla kehittää työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointia ei ajattele enää vain ongelmälähtöisesti, vaan ymmärtää että siihen kuuluu niin työn imua kuin työn vaatimuksiakin.

Opinnäytetyömme edistyessä olemme todenneet, että työhyvinvointi ei todellakaan ole aivan yksiselitteinen asia: yksittäinen ihminen voi kokea työssään työn imua, mutta vastaavasti myös hänen työssään voi olla kuormittavia tekijöitä. Oleellista on kuitenkin se, missä suhteessa työssä on voimavaratekijöitä ja kuormittavia tekijöitä. Lisäksi ihmiset ovat erilaisia ja kokevat asioita eri tavalla. Asioiden ja tunteiden yhteiselle jakamiselle olisi tärkeää löytää aikaa. On myös hyvä ettei etsitä vain negatiivisia työhyvinvoinnin tekijöitä, vaan kartoitetaan myös niitä asioita, jotka jo toimivat työyhteisössä. Näin voidaan vahvistaa entisestään jo toimivia asioita ja olla niistä ylpeitä, ja vastaavasti lähteä miettimään niitä tekijöitä, jotka olisivat niitä kehittämisen paikkoja työyhteisössä.

Jokaisen työyhteisön olisi hyvä pohtia säännöllisesti omaa työhyvinvointia. Kysely on hyvä tapa selvittää työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa. Koemme, että tekemämme kyselylomake oli onnistunut. Avoimet kysymykset olimme muokanneet sellaisiksi, että niihin ei voinut vastata vain kyllä- tai ei-vastauksilla, vaan vastaaja sai mahdollisuuden kertoa omat mielipiteensä ja ehdotuksensa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kyselyn etuna pidimme myös sitä, että vastaaja sai rauhassa paneutua vastauksiin.

Ihmistieteissä joudutaan eettisten kysymysten eteen tutkimuksen joka vaiheessa. Näin on silloinkin, kun välttämättä ei tavata ihmisiä kasvoista kasvoihin, vaan tutkimus tehdään dokumenttiaineiston varassa. (Hirsjärvi 2009:19.) Mikäli tutkittavat ovat tutkimuksen kohteena anonymisti, tätä tulee kaikissa vaiheissa kunnioittaa. Tutkittavan taustatietoja ei tule esittää sellaisessa määrin, että lukija voi arvailla, kuka voisi olla kyseessä. (Metsämuuronen 2006:172.) Otimme työssämme eettiset näkökohdat huomioon mm. siten, että työntekijät vastasivat kyselyyn anonymisti. Näin yksittäiset vastaukset eivät profiloituneet. Vastaukset palautettiin suljettuun laatikkoon. Kyselylomakkeeseen liitimme saatteen, jossa oli yhteystietomme mahdollisia kysymyksiä varten, lisäksi kerroimme tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet sekä menetelmät. Kerroimme myös että tutkimusaineistoa käsittelevät vain opinnäytetyön tekijät ja aineisto hävitetään tutkimuksen jälkeen. Tutkimukselle haimme myös asianmukaisen luvan.

Kvalitatiivisen aineiston käsittelyn alkuvaiheessa joutuu sietämään epätietoisuutta siitä, mitä aineiston kanssa pitäisi oikeastaan tehdä. Hieman liioitellen: aluksi liikkuu (toivottavasti) ohimenevän hulluuden rajoilla (Eskola & Suoranta 1998:163.)

Em. lähdeviite totisesti tuntui tutulta meidän tilanteessamme. Opinnäytetyön rajaaminen on ollut koko opinnäytetyön ajan haasteellista, koska saatavilla on ollut paljon hyvää teoretieta. Olemme pyrkineet merkitsemään viittaukset ja lähteet huolellisesti työhömmme. Lisäksi kyselymme vastausaineiston runsaus yllätti meidät. Kyselyssämme pari työntekijää oli maininnutkin kysymystemme suuresta määrästä ja aineiston runsaudesta. Suuresta aineistostamme huolimatta olemme kuitenkin sitä mieltä, että kaikki se arvokas tieto, jota saimme päiväkodin työntekijöiltä, löysi oman paikkansa opinnäytetyössämme. Olemme tyytyväisiä saamaamme vastausaineistoon. Kiitos tästä kuuluu päiväkodin henkilökunnalle.

Kun kyseessä on kyselystä saadut vastaukset, jossa vastaaja on vastannut anonymisti, vastauksia ei voi mitenkään tarkentaa vastaajalla. Vastauksien luotettavuus näkyy työssämme kuitenkin hyvin, sillä kirjasimme vastaukset työpolkuun sellaisenaan, kuin vastaaja on ne itse kirjoittanut kyselylomakkeeseen. Tällöin myös vastaajien henkilökohtainen kokemus välittyy lukijalle. Samoin oli myös SWOT-analyysi vastausten kanssa. Kokosimme yhteen kaikkien vastaajien vastaukset teemojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat otsikoiden alle, jonka jälkeen ryhmittelimme vastaukset käyttämiemme Hakasen teemojen alle.

Päiväkodin henkilökunnan lukumäärä on 11 henkilöä, kyselyyn vastasi 8 henkilöä. Mielestämme kyselyyn vastanneiden määrä oli kuitenkin kattava ja saimme hyvän kuvan työyhteisön tilanteesta.

Työskentelimme paljon yhdessä, ja lähinnä kirjallisuutta jaoimme keskenämme luettavaksi.

Jaoimme työn siten, että Erja Paajanen keskittyi työn voimavaroihin ja Miia Roisko työn kuormittaviin tekijöihin. Kehittämistyön analyysiä, pohdintaosuutta ja tiivistelmäosuutta teimme yhdessä. Tapasimme opinnäytetyön merkeissä noin kerran viikossa ja joskus useaminkin. Prosessi oli haastava, mutta mielenkiintoinen. Välillä tuntui siltä, että ”seisoimme paikallaan”, mutta sitten taas pääsimme eteenpäin työssämme. Meidän olisi nyt jälleenpäin ajateltuna kannattanut hyödyntää opettajan ohjausta prosessin aikana enemmän.

Opinnäytetyömme tutkimuksen perusteella olemme todenneet, että työpaikoilla yksilön ja työyhteisön toiminnan merkitys on todella suuri työn imun kokemiselle. Työn imun voimaannuttava henkilökunta syntyy niin yksilön, kuin koko työyhteisön myötävaikutuksella. On tärkeää, että jokainen työntekijä huolehtii siitä, että mahdollisista epäkohdista puhutaan avoimesti työyhteisön ja esimiehen kanssa. Asioiden ”märehtiminen” ei johda hyvään lopputulokseen, vaan siinä on vaarana, että asiat jäävät vaivaamaan ja ongelmat kasvavat suuremmiksi, kuin ne ehkä todellisuudessa ovatkaan. Ongelmien lakaiseminen maton alle ei tuo muutosta tilanteisiin. Työhyvinvointi ei ole itsestään selvyyttä, vaan se vaatii jokaiselta työntekijältä sitoutumista yhteisen ”hyvän” aikaansaamiseksi, ihmisten arvostamista ja erilaisuuden ymmärtämistä. Kuten päiväkodin yksi työntekijä mainitsi vastauksessaan: ”jokainen palanen (henkilökunnan jäsen) on tärkeä”.

Jari Hakasen tutkimus työn imusta ja siinä esille nousevat teesit työn voimavaroista ja työn kuormittavista tekijöistä kulkevat opinnäytetyössämme mukana koko ajan. Voidaan todeta, että työn voimavaratekijöitä ja työn kuormittavia tekijöitä ei oikeastaan voi erottaa toisistaan, koska ihmiset ovat yksilöitä ja jokainen kokee omalla yksilöllisellä tavallaan ne kriteerit, mistä henkilökohtainen työhyvinvointi muodostuu. Ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa työskennellä, vaan jokainen toimii yksilönä ja kokee asiat erilailla. Joku pitää siitä, että työpäivä täyttyy jatkuvasta toiminnasta, kun taas joku toinen pitää rauhallisemmasta työtahdista. Runsailla työn voimavaroilla on selkeä vaikutus työssä jaksamiseen ja työn imun tuntemiseen. Työpaikalla on kuitenkin tärkeää seurata myös työn kuormittavia tekijöitä, jotta ne eivät syrjäyttäisi voimavaratekijöistä saatavia hyötyjä. Työyhteisön olisikin tärkeää säännöllisin väliajoin kartoittaa työyhteisön tunteja asioiden suhteen. Työhyvinvointiin panostettu aika ei koskaan mene hukkaan, vaan tulee takaisin tyytyväisten työntekijöiden muodossa. Jari Hakasen työpolku olisikin mainio kehittämisen apuväline jokaiseen työyhteisöön, jolloin suhteellisen helposti saataisiin selville kuormittavat ja voimaannuttavat asiat työpaikalla.

Opinnäytetyömme prosessi on ollut työläs mutta antoisa. Yhteistyömme on ollut sujuvaa ja mielenkiintoinen aihe on herättänyt paljon keskustelua välillämme. Jatkotutkimuksena voisi olla mielenkiintoista tutkia työntekijöiden asiakastyöstä kokemaa tunnekuormitusta.

Lopuksi voisi sanoa että opinnäytetyössämme teorian ja käytännön yhdistäminen onnistui hyvin - ja oikeastaan ihan luonnostaan. Mielestämme teoria ja käytäntö tukivat toisiaan.

Hakanen mainitsee tekstissään:

Ylipäättään työhyvinvointia koskeva keskustelu työpaikoilla ja esimerkiksi tiedotusvälineissä voi sävyttyä yksipuolisen kielteiseksi, jollei edes ole sellaisia analyttisiä käsitteitä, joilla kuvata myönteisiä tiloja ja kokemuksia. Lisäksi on epätodennäköistä ja varmasti useimpien ihmisten kokemustenkin vastaista ajatella, että työhyvinvointi on vain yksinkertainen jatku-mo, johon ei sisälly edes se periaatteellinen mahdollisuus, että voisi samanaikaisesti kokea sekä positiivista työhyvinvointia että esim. kuormittuneisuutta. Työhyvinvointi on luulta-vimmin muutakin ja enemmänkin, kuin vain oireiden puuttumista. (Hakanen 2004:26.).

Omassa opinnäytetyössämme päiväkodin työntekijöiden vastaukset olivat pääsääntöisesti po-sitiivisia asioita, negatiivisia asioita tuotiin esille huomattavasti vähemmän. Toivomme että opinnäytetyöstämme on hyötyä päiväkodin henkilökunnalle ja he voisivat käyttää työtämme työhyvinvointinsa kehittämisen apuvälineenä.

LÄHTEET

Aaltola J & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, 2007. Juva: WS Bookwell

Eskola J. & Suoranta J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2000. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy

Eskola J & Suoranta J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 1998. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino

Eriksson E. & Arnkil T. Huoli puheeksi. 2009. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy. Finlex:

www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239

Haapamäki J., Kaipio K., Keskinen S., Uusitalo I. & Kuoksa M. Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. 2000. Tampere: Tammer-paino Oy.

Hakanen J. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää 2009: Työsuojelurahasto

http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen J. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointi tutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. 2004. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Hakanen J., Ahola K., Härmä M., Kukkonen R. & Sallinen M. Voiman lähteet. 2009. Helsinki: painotalo.

Heiske P. Hyvinvointia työyhteisöön 1997. Yrityskirjat Oy. Helsinki

Hirsjärvi S & Hurma H Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki 2000

Isokorpi T. Tunneoppia, parempaan vuorovaikutukseen. 2004. Juva: WS Bookwell Oy.

Isoherranen K., Rekola L., Nurminen R. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö 2008. Helsinki, WSOY Oppimateriaalit

Keskinen S. & Virtanen N. Päiväkoti työyhteisönä. 2000. Tampere: Tammer-paino

Keskinen S. & Virtanen N. Päiväkoti työyhteisönä. 1999. Tampere: Tammer-paino

Kiesiläinen L. Vuorovaikutusvastuu Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. 2004. Arator

Kulmala V. ”Jokaista ammattiryhmää tarvitaan, jotta voimme toimia täyspainoisesti”. 2003. Kasvatustieteen pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto, varhaiskasvatuksen laitos.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18183/G0000264.pdf?sequence=1>

Manka M-L. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2008. Hämeenlinna: Karisto oy.

Metsämuuronen J. Laadullisen tutkimuksen käsikirja, 2006. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy

Mäkisalo M. Yhdessä onnistumme. 2004. Tampere: Tammer- Paino oy.

Mäkisalo M. Yhdessä onnistumme. 2003. Tampere: Tammer- Paino oy.

Nummenmaa A R, Karila K, Joensuu M, Rönholm R, Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa, 2007. Tampereen yliopistopaino

Otala L. & Ahonen. G. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2005. Juva: WS Bookwell oy.

Paasivaara L. Työnsä kokoinen ihminen. 2009. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Räisänen K, Lestinen J Kyllin hyvä, Työterveyslaitos. 2006. Helsinki, Vammalan kirjapaino

Saarsalmi O. Päivähoidon turvallisussuunnittelu. 2008. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino oy

Työterveyslaitos:

www.tyoterveyslaitos.fi

http://www.ttl.fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja

Työturvallisuuskeskus (toim. Strann L.). Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. 2008. Aldus oy.

Virtanen P, Houkutteleva työyhteisö, 2005, Helsinki, Edita Prima Oy

Vesterinen P. Työhyvinvointi ja yhteistyö, 2006, Juva WS Bookwell Oy,

LIITTEET:

Liite 1 Päiväkodin henkilökunnalle annettava saate, kysely ja swot-analyysi

Kuvio 2 Vastaajien SWOT-analyysi

Kuvio 3 Työpolku

Liite 1. Päiväkodin henkilökunnalle annettava saate, kysely ja swot-analyysi

Olemme aikuisopiskelijoita Tikkurilan Laurea ammattikorkeakoulusta. Tarkoituksenamme on valmistua sosionomiksi keväällä 2011.

Teemme opinnäytetyötä, joka käsittelee työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Tarkoituksenamme on tarkastella, millaiset asiat edistävät työntekijöiden voimavaroja ja vastaavasti mitkä tekijät vähentävät niitä.

Pyydämme Sinua vastaamaan oheiseen kyselylomakkeeseen ja SWOT-analyysiin nimettömänä. Keräämämme aineisto on vain meidän käytössämme, ja se hävitetään tutkimuksen julkaisemisen jälkeen asianmukaisesti.

Voit vastata kyselyyn 15.3.2011 asti. Vastauksesi pyydämme palauttamaan kyselylle tarkoitettuun palautuslaatikkoon.

Voit ottaa meihin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse, mikäli Sinulla on jotakin kysyttävää.

Ystävällisin terveisin

Erja Paajanen
puhelin 040 8339405
erja.paajanen@laurea.fi

Miia Roisko
puhelin 040 5783554
miia.roisko@laurea.fi

KYSELY

1. Ikäsi?
2. Koulutuksesi?
3. Työkokemuksesi päiväkodissa?
4. Mitkä asiat toimivat mielestäsi hyvin työyhteisössäsi?
5. Mitkä asiat kaipaavat mielestäsi kehittämistä työyhteisössäsi?
6. Mistä asioista saat voimia jaksaa työssäsi?
7. Mitkä tekijät vievät voimia työssäsi?
8. Miten työyhteisön hyvinvointiin voitaisiin mielestäsi parhaiten vaikuttaa?
9. Miten voit itse vaikuttaa omaan ja työyhteisön hyvinvointiin?
10. Miten arvostus näkyy työpaikallasi?
11. Onko vielä jotain mistä haluaisit meille kertoa?

SWOT- ANALYYSI, TYÖYHTEISÖN VAHVUUDET JA KEHITTÄMISTARPEET

SWOT- analyysin yläosaan kirjataan työtiimin vahvuudet ja heikkoudet ja alaosaan työtiimin mahdollisuudet ja uhat. SWOT- analyysin **yläpuoli** kuvaa työtiimin nykytilaa ja **alapuoli** työtiimin tulevaisuutta. Vasemmalla ovat **myönteiset asiat** ja oikealla **kehittävät** asiat.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET	UHAT

Kuvio 2: SWOT-analyysi

<p>VAHVUUDET</p> <p>Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä</p> <ul style="list-style-type: none"> • omaleimaisuus(erotutaan muista) • monipuolinen osaaminen • ammattitaito • kokemus <p>Vuorovaikutus, tiedonkulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus • yhteistyö • yhteistyö • keskustelu • keskustelu • kuunteleminen • pienryhmät, omahoitaja, mutta silti kaikki aikuiset tuntevat kaikki lapset <p>Hyvä ilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteishenki ja ryhmädynamiikka • yhteen hiileen puhaltaminen • huumori • ”yhteen köyteen vetäminen” • jousto • joustavuus <p>Arvostus</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteiset arvot • erilaiset persoonat • samanhenkisyyden, on yhteiset arvot <p>Innovaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> • innokkuus • uteliaisuus • henkilökunnan halu työskennellä lasten kanssa ja käyttää päiväkodin vakiintuneita työtapoja 	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Työn määrällinen kuormittavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • työssä jaksaminen /sairastelu • ajautuminen helposti liian moneen projektiin ja/tekemiseen (työn määrän kuormittavuus ajoittain) • sairastumiset, jos henkilökuntaa yhtä aikaa pois • kaikki tekevät työtä sata prosenttisesti (välillä uupumus uhkaa) <p>Työroolien epäselvyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • työtehtävien epätasainen jakautuminen toisinaan <p>Ilmapiiriongelmat ja sosiaalisen tuen vähäisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiedon puute • hankalien asioiden ”märehtiminen” • keskustella suoraan, vaikeista henkilöön kohdistuvista asioista työntekijät eivät uskalla riittävästi • armeliaisuus toisen heikkoja osioita kohtaan ja kunnioitus vahvoja osaamisalueita kohtaan. kaikkien ei tarvitse osata kaikkea • pieni yksikkö <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> • työhön ei pysty sitoutumaan • henkilökunta vaihtuisi - kaikki olisivat samanlaisia persoonia • vaihtuvuus (omahoitaja)
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä</p> <ul style="list-style-type: none"> • mitä pidempään sama porukka (henkilökunta), syntyy lujempi luottamus= pystyy yksilönä heittäytymään ja kokeilemaan uutta <p>Vuorovaikutus, tiedonkulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> • innostunut työyhteisö • yhteisön saadessa lisää ikää (työyhteisönä) asioiden sujuminen soljuvasti=synergia, jota pitkään yhdessä työskennelleet voivat tuottaa <p>Innovaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> • isotkin projektit • toteuttaa aivan loistavaa työtä varhaiskasvatuksessa, (sitähän me teemme jo nyt), mutta aina voi kehittyä • kokeilla eri työtapoja & mahdollisuuksia (aivan uusia työtapoja & projekteja) • uusien asioiden kokeilu (luovien ratkaisujen löytäminen, ennakkoluulottomuus) • toiminnan kehittäminen vieläkin monipuolisemmaksi <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> • tilojen käyttö 	<p>UHAT</p> <p>Työn määrällinen kuormittavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • liian suuren työmäärän kanssa ”kamppailu” (tehäänkö toisinaan liikaa ja liian suuria projekteja) • resurssit... pärjätään pienemmällä henkilökunnan määrällä poikkeustilanteissa (sairaslomat yms.), mutta ne kuluttavat ja rasittavat pidemmän päälle = ylimääräiset työtehtävät, kun paikataan sairauslomaista • kaikki tekevät työtä 100 % (välillä uupumus uhkaa) • jos joku henkilökunnasta uupuu <p>Työpaikan ilmapiiriongelmat ja vähäinen sosiaalinen tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> • ongelmien märehtiminen paisuu yhä suuremmaksi, jos ei haluta ratkaista niitä • toiminta jää pinnalliseksi ja alkaa toistua samanlaisena, jos ei ole halua ottaa asioista selvää • mummoutuminen asenteissa • henkilökunta vaihtuu usein • näköalattomuus ja muutosvastarinta <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> • edellä mainitut asiat vaikuttavat kaikkien työssä jaksamiseen pahimmillaan • epäonnistumiset mahdollisissa tulevaisuuden rekrytoinneissa

Kuvio 3: Työpolku: motivaatio- ja kuormituspolku

<p>MOTIVAATIOPOLKU (TYÖN VOIMAVARAT)</p> <p>Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä</p> <ul style="list-style-type: none"> • demokratia(yhdessä pätkäily ja asioista sopiminen) • asioista sopiminen yhdessä • työn ja vapaa-ajan suhde ok (saa itsenäisesti vaikuttaa suunnittelu aikaan) • oma kehittyminen • onnistumisen kokemukset haasteellisessa asiassa(esim. jonkun lapsen ongelmien selviäminen) • mielestäni arki sujuu ja toiminta sekä työt ovat hyvin suunniteltuja ja toteutettavia. Suunnittelu aikaan panostetaan, joten resurssit ovat kunnossa • pienryhmätoiminta ja monipuolinen työ jonka sisältöön saa itse vaikuttaa ja käyttää omia vahvuuksiaan • mielenkiintoinen työ, jossa kaikki päivät ovat erilaisia <p>Työpaikan vuorovaikutus ja tiedonkulkua</p> <ul style="list-style-type: none"> • joustavuus • opejen välinen yhteistyö • yhteistyö eli "kaveria ei jätetä" • tiedonkulkua • kommunikointi palaverissa • toiminta on monipuolista ja vastuu siitä ja kauduu työyhteisön kesken (yhteistoimintaa) • vuorovaikutus, tuki -ja asioiden jakaminen toimivaa, hyvinvointiin panostetaan • vuorovaikutus toimii ja työkavereita arvostetaan • työyhteisöstä, itse työstä (sen tuomista fiiliksistä) • työyhteisössä on toimiva vuorovaikutus <p>Työpaikan hyvä ilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • hyvä henki • toisen huomiointi • huumori • hyvä henki • aikuisten hulluttelut ja yhteiset jutut • ihmissuhteet • työyhteisön "huumorikukista" • ihanat työkaverit • työkavereiden tuki • kivat hetket lasten kanssa • lasten oivalluksista • työkaverit huomioivat toisensa • hyvä yhteishenki • työyhteisön hyvä henki, huumori • Saan voimaa työyhteisöstä, itse työstä (sen tuomista fiiliksistä) 	<p>KUORMITUSPOLKU (TYÖN VAATIMUKSET)</p> <p>Työn määrällinen kuormittavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • työparin sairastaminen • liiallinen stressi • liika työmäärä • vähäiset resurssit (useamman työyhteisön jäsenen samanaikainen puuttuminen) • sairastelut • työntekijöiden poissaolot • ajoittainen kiire • säätila, jos ollaan paljon sisällä • työn henkinen raskaus välillä • jos itse sairastelee • henkilökunnan sairastelukierre <p>Työroolien epäselvyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei kuormittavia tekijöitä <p>Asiakastyön tunnekuormitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • jos ongelmat kasaantuvat (esim. vanhempien, lasten kanssa ongelmia yhtä aikaa) • jatkuvat ristiriitatilanteet lasten kanssa • vaativat/hankalasti käsiteltävät vanhemmat • haastavat vanhemmat • asiattomat vanhemmat = epäreilu tai asiaton palaute • perheiden ongelmat (alkoholisimi, piittaamattomuus: lastensuojeluilmoituksen teko) <p>Työpaikan ilmapiiriongelmat ja vähäinen sosiaalinen tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikeasti ratkaistavat ristiriitatilanteet työyhteisössä • henkilöstön ristiriitojen selvittely: ei ole yhtä ainoaa totuutta tai viisautta • ajoittainen huono fiilis, epäonnistumisen tunne <p>Palautteen vähäisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei kuormittavia tekijöitä
---	---

Arvostus työpaikalla näkyy

- kuuntelemisena, kysymisenä, kiittämisenä, jaksamisena
- kannustuksena
- toisia kuunnellaan ja mielipiteitä arvostetaan
- kiitoksina, palautteen saamisena, kunnioituksena, muistamisena, huomioimisena
- mielipiteitä kuunnellaan ja tuodaan julki
- kannustetaan ja kehuaan suoraan
- saadaan palautetta vanhemmilta
- myönteinen palaute
- palautteet
- palaute on tärkeää, niin työyhteisöltä kuin asiakkaalta
- lapset - omat onnistumiset - perheet
- palaute, lapset ja aikuiset
- työyhteisö ja johtaja ovat kiinnostuneita tekemisistäni ja luottamusta löytyy paljon
- arvostus näkyy suullisena palautteena, hyvänä yhteishenkenä, luottamuksena, jokaiselle annetaan tilaa ja kannustetaan olemaan oma itsesi ja käyttämään omia vahvuuksia
- työntekijän hyvinvointi on asia, josta välitetään, siitä huolehditaan ammatillisella ja henkilökohtaisella tasolla

Innovatiivinen työyhteisö

- ideointi
- projektit
- keskustellaan paljon työtavoista ja menetelmistä
- innovatiivinen heittäytyvä porukka
- innokkuus
- arjesta poikkeavat "projektit"
- ollaan innovatiivisia, uutergia, lojaleja, uskollisia yhteisille asioille, halutaan pitää yhteisistä hyvistä kiinni

Esimiehen tuki

- ongelmiin puuttuminen - nopeus - ammattitaito
- pomon tavoitettavuus
- asioiden ja tapahtumien suunnittelu ja organisointi toimii
- työkaverit ja heidän aito välittäminen, esimiehen esimerkki
- pomo ja tietty muut huomioivat, antavat palautetta, kiittävät, auttavat tarvittaessa, sovitetaan ja sovitellaan
- johtaja antaa palautetta, usein muistaa kiittää kuluneesta viikosta